

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski Fakultet

Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija”, smjer Menadžment

**ULOGA PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI
POSLOVNIH DOGAĐANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Kim Norma Müller

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski Fakultet

Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija”, smjer Menadžment

**ULOGA PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI
POSLOVNIH DOGAĐANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE
ORGANIZATION OF BUSINESS EVENTS IN THE REPUBLIC
OF CROATIA**

Diplomski rad

Kim Norma Müller, 0067514309

Mentor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, rujan 2019.


KIM NORMA MÜLLER
Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD
(vrsta rada)
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 11. 09. 2019.


(potpis)

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Odabrana tema istražuje ulogu projektnog menadžmenta u organizaciji recentnih poslovnih događanja na području Republike Hrvatske. U današnje vrijeme svaki poslovni pothvat dobiva naziv projekt, a svaki projekt zahtjeva njegovu kvalitetnu pripremu, realizaciju i postprojektne aktivnosti. Projektni menadžment tada ima veliku ulogu u sastavljanju pravilne organizacijske strukture timova, grupa i/ili poduzeća koja će provesti ideju projekta u djelo. Također, sve ubrzaniji ritam promjena na poslovnim tržištima zahtjeva višu razinu kontinuirane stručne edukacije i informiranosti samih sudionika tržišta o najnovijim kretanjima u djelatnostima u kojima posluju. Tada dolazi do zamjetnog trenda povećanja organiziranja poslovnih konferencija i festivala koje skupno nazivamo poslovna događanja.

U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje kojim se pokušalo utvrditi kolika je i u kojem obujmu uloga projektnog menadžmenta u organizaciji poslovnih događanja u Hrvatskoj. Ovim istraživanjem zaključeno je da su odstupanja teorije od prakse minimalna. Na uzorku od 26 projektnih menadžera i voditelja projekata dobiveni su rezultati koji ukazuju da su glavne uloge projektnih menadžera kontrola troškova projekta te upravljanje rizicima. Također je bitno zaključiti da su mišljenja svih ispitanika slična te da su odskakanja od prosjeka minimalna, pa čak i zanemariva.

Ključne riječi: projektni menadžment, upravljanje događanjima, poslovna događanja, projektni menadžer, produkcija

SAŽETK I KLJUČNE RIJČI NA ENGLESKOM JEZIKU

The selected topic explores the role of project management in organizing recent business events in the Republic of Croatia. Nowadays, every business venture is called a project, and every project requires its quality preparation, realization and post-project activities. Project management then plays a major role in putting together the proper organizational structure of the teams, groups and / or companies that will put the project idea into action. Also, the accelerating pace of changes in business markets requires a higher level of continuing professional education and awareness of market participants themselves about the latest developments in the industries in which they operate. Then there is a noticeable trend of increasing the organization of business conferences and festivals, collectively referred to as business events.

As part of this paper, a study was conducted to determine the extent of the role of project management in organizing business events in Croatia. This research concluded that the deviations of theory from practice are minimal. A sample of 26 project managers obtained results indicating that the main roles of project managers are project cost control and risk management. It is also important to conclude that the opinions of all respondents are similar and that the rebounds from the average are minimal and even negligible.

Keywords: project management, event management, business events, project manager, production

Sadržaj rada

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. POJAM I KARAKTERISTIKE PROJEKTOG MENADŽMENTA	3
2.1. Definiranje projektnog menadžmenta	3
2.2. Strategije projektnog menadžmenta	5
2.3. Uloga projektnog menadžera	7
3. KLJUČNE ODREDNICE POSLOVNIH DOGAĐANJA	10
3.1. Definiranje poslovnih događanja	10
3.2. Faze organizacije poslovnih događanja.....	12
3.3. Provedba poslovnih događanja u Republici Hrvatskoj	15
4. ORGANIZACIJA DOGAĐANJA NA PRIMJERU WEEKEND MEDIA FESTIVALA.....	18
4.1. Razvojna faza.....	20
4.2. Predproduksijska faza.....	24
4.3. Produksijska faza.....	27
4.4. Postproduksijska faza	30
5. ISTRAŽIVANJE ULOGE PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI POSLOVNIH DOGAĐANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ	32
5.1. Metodologija istraživanja.....	32
5.2. Rezultati istraživanja.....	34
5.3. Ograničenja istraživanja.....	43
6. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS IZVORA.....	47

POPIS GRAFOVA	50
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE.....	51

1. UVOD

Uloga koju projektni menadžeri u današnje vrijeme imaju prilikom pripreme i organizacije događanja sve više postaje ključni dio poslovanja nekog poduzeća. Promotivne aktivnosti poduzeća i njihovih proizvoda ili usluga traže inovativnost i konstantne brze promjene što ih potiče da organiziraju razna poslovna događanja kako bi privukli potrošače. Tema ovog rada je aktualna upravo iz razloga što se i broj poslovnih konferencija povećava te je zainteresiranost sudionika za takva događanja sve izraženija. Čuti praktična znanja na predavanjima, panel diskusijama ili radionicama zasigurno će i povećati produktivnost te učinak pa tako i poboljšati poslovanje poduzeća.

Doprinos ovog rada značajan je u tome što do sada ovakvo istraživanje koje povezuje projektni menadžment i organizaciju poslovnih događanja u Hrvatskoj nije zabilježeno, s obzirom na pronađene izvore koji su pripomogli u izradi ovoga rada. S porastom broja takvih događanja, istraživanje će omogućiti uvid u navike i postupke prilikom pripreme i organizacije poslovnih događanja u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja posebice bi mogli doprinijeti poduzećima koja bi iste mogli upotrijebiti kao svojevrsnu pomoć pri izgradnji vlastite strategije organizacije događanja.

1.1. Područje i cilj rada

Cilj rada istražiti je ulogu projektnog menadžmenta u organizaciji recentnih poslovnih događanja na području Republike Hrvatske. U današnje vrijeme svaki poslovni pothvat koji ima neka specifična obilježja koja su obrađeni u poglavlju 2.1. dobiva naziv projekt, a svaki projekt zahtjeva kvalitetan menadžment kroz sve faze njegova životnog ciklusa. Projektni menadžment tada ima veliku ulogu u sastavljanju pravilne organizacijske strukture timova, grupa i/ili poduzeća koja će provesti ideju projekta u djelo. Također, sve ubrzaniji ritam promjena na poslovnim tržištima zahtjeva višu razinu kontinuirane stručne edukacije i informiranosti samih sudionika tržišta o najnovijim kretanjima u djelatnostima u kojima posluju. Tada dolazi do zamjetnog trenda povećanja organiziranja poslovnih konferencija i festivala koje skupno nazivamo poslovna događanja¹.

¹ Eng. *events*

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Teorijski dio ovog rada kao sekundarne izvore koristi knjige pretežno iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te brojne druge izvore iz elektronske baze podataka, odnosno znanstvene i stručne časopisi domaće i strane publikacije. Uz navedeno, provedeno je empirijsko istraživanje koje je utvrdilo kolika je i u kojem obujmu uloga projektnog menadžmenta u organizaciji poslovnih događanja u Hrvatskoj. Kako bi se istražilo navedeno, provelo se jednokratno opisno istraživanje uz korištenje visoko strukturiranog anketnog upitnika koji je bio distribuiran putem interneta (e-pošte) i/ili osobno prigodnom uzorku ispitanika. U uzorak ispitanika bilo je uključeno nekoliko voditelja projekata iz poduzeća koja se primarno bave organizacijom poslovnih događanja u Hrvatskoj. Upitnik je obuhvaćao pitanja vezana uz pojedine strategije koje osoba i/ili poduzeće koristi, a koje su povezane s projektnim menadžmentom. Ovim istraživanjem pokušalo se utvrditi ima li i kolika su odstupanja teorije od prakse, postoje li kakvi problemi u primjeni teorije te koji su mehanizmi projektnog menadžmenta najčešće korišteni.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u šest poglavlja (uključujući uvod i zaključak). Nakon uvodnog poglavlja, u kojem je kratko objašnjen sami cilj rada, u drugom dijelu ovog rada obrazložit će se pojam projektnog menadžmenta te njegova uloga i strategije u okviru organizacije događanja. Nadalje, rad će obuhvatiti definiranje poslovnih događanja, faze organizacije te njihovu provedbu na području Republike Hrvatske.

Četvrto će poglavlje rada uključiti tematiku koja obuhvaća organizaciju događanja na primjeru Weekend Media Festivala koji se uspješno organizira i održava već jedanaestu godinu za redom, ali je poznat ne samo na našim prostorima već i širom regije. Organizacija tog festivala podijeljena je u četiri dijela u kojima se navode razvojna, predproduksijska, produkcijska i postproduksijska faza.

Peti dio odnosi se na empirijsko istraživanje uloge projektnog menadžmenta u organizaciji poslovnih događanja. Obuhvaćena je metodologija istraživanja, njen rezultat te ograničenja s kojima se ovaj rad susreće. Šesti, tj. posljednji dio ovog rada, obuhvaća zaključnu misao na istraženu temu rada.

2. POJAM I KARAKTERISTIKE PROJEKTOG MENADŽMENTA

Definirati projektni menadžment potrebno je napraviti kako bi se čitatelja kvalitetno moglo upoznati s pojmom te teorijom povezanom uz ovaj rad. Pojam projektnog menadžmenta lakše je objasniti ako se promatraju karakteristike projekta. Neke od karakteristika navedene su u nastavku rada. Na to se nadovezuju i strategije projektnog menadžmenta koje neki autori povezuju sa strategijama poduzeća u kojem menadžer radi. Strategiju poduzeća također je potrebno isplanirati te kroz neki vremenski period provesti. Organizaciju strategije stoga vrši projektni menadžer kojem je zadatak isplanirati provođenje strategije poduzeća. Time se ovaj rad dalje dotiče uloge projektnog menadžera u poduzeću, kao zaključni dio poglavlja.

2.1. Definiranje projektnog menadžmenta

Projektni menadžment predstavlja područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstantno razvija (Vlahov, 2013.). Koncept projektnog menadžmenta predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu preko optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta (Vlahov, 2013.). Pri tome se projekt definira kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga (PMBOK Guide, 2000.). Samim time, ali i kako doktrina nalaže, projektni menadžment rezultanta je prakse, a ne kvalitetnih teorijskih postavki koje bi u budućnosti morale definirati smjernice razvoja (Omazić i Baljkas, 2005.). Praksa projektnog menadžmenta zapravo čini većinu zbog koje je ono primijećeno danas. Mnogi stručnjaci iz ovog područja slažu su se oko toga da su projekti sredstva kojima bi trebali i mogli transformirati sadašnje nezadovoljavajuće stanje u ono zadovoljavajuće unutar određenog vremenskog perioda s danim i ograničenim resursima (Omazić i Baljkas, 2005. prema Cleland i Gareis 1994.). Kako bi se kvalitetnije moglo upoznati s pojmom projektnog menadžmenta potrebno je također navesti neke od karakteristika samog projekta koji čini srž ove tematike. Kao rezultat mnogih istraživanja autori Omazić i Baljkas navode sljedeće karakteristike:

1. Projekt jest pothvat s početkom i krajem koji traje određen vremenski period,
2. kao rezultat ima proizvod ili uslugu,
3. jednokratn je i stoga jedinstven,
4. usmjeren prethodno određenom cilju (većinom više ciljeva),
5. ima budžet,

6. sastoji se od prethodno utvrđenog rasporeda obavljanja aktivnosti,
7. prezentira sposobnosti projektnog menadžera, ali i sponzora projekta,
8. temelji se na kvaliteti i što većoj izvrsnosti,
9. ima svoju strukturu, te
10. transformira postojeće stanje u željeno buduće.

Definiranjem pojma projekta može se dalje zaključiti kako se kombinacijom različitih karakteristika dobiva na veličini i raznolikosti raznih projekata. Projekt može biti primjerice pisanje ovog diplomskog rada, ali dakako može biti i izgradnja nove bolnice. Svaki projekt stoga ima iste opće karakteristike, ali se one razlikuju u veličini, specifičnosti, kompleksnosti i/ili duljini izvedbe. Karakteristike projekta čine projektni menadžment multidisciplinarnim. Ova multidisciplinarna priroda projekata znači da su složeni, odnosno da su sastavljeni od mnogih međusobno povezanih elemenata i zahtijevaju input skupina izvan projekta, tj. ljudi s različitim vrstama znanja i stručnosti (Mantel i sur. 2004.). Neki stručnjaci projekt čak definiraju kao problem kojem je zakazano rješenje. To znači da se svaki projekt provodi kako bi riješio nekakav problem za poduzeće i/ili društvo. Takva definicija izaziva negativne konotacije povezujući projekte s problemima, no ako se promotri s druge strane svaki problem može biti pozitivan ili negativan (Lewis, 2002.). Primjerice, pozitivan problem označavao bi projekt organizacije poslovnog događanja u svrhu umrežavanja stručnjaka iz istog poslovnog područja. Dok bi rješavanje negativnog problema, primjerice, bio projekt izgradnje poduzetničkog inkubatora za mlade u gradu u kojem je to prijeko potrebno, jer mladi iseljavaju u druge sredine upravo zbog nedostatka istog.

Projektni menadžment mnogi stručnjaci pokušavaju svesti na jednu definiciju, no taj je zadatak poprilično težak zbog dinamike kojom se projekti mijenjaju te zbog specifičnosti projekata. Može se u današnje vrijeme definirati projektni menadžment kao menadžment koji se bavi isključivo upravljanjem iznimkama budući da su sve radnje na projektu iznimke koje se kao takve prije nisu događale (Omazić i Baljkas, 2005.). To govori u prilog tvrdnjama da je zadaća projektnog menadžmenta postala sve zahtjevnija i kompleksnija zbog toga što se danas projekti koji su slični više ne cijene kao oni koji su potpuno drugačiji od standarda i naviknute normale.

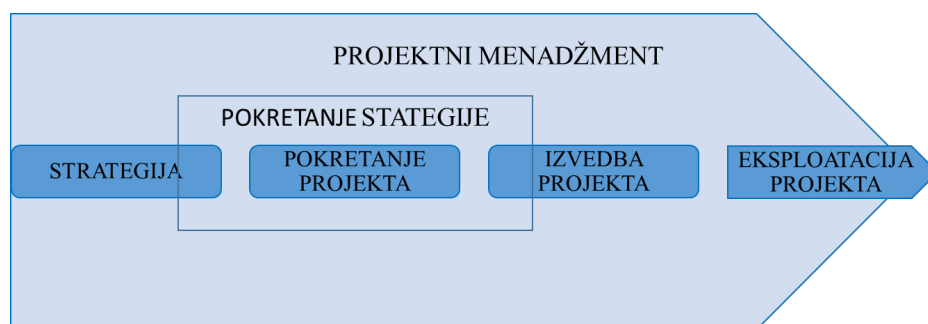
2.2. Strategije projektnog menadžmenta

Mnogi znanstvenici i stručnjaci zaključuju da bi se strategije projektnog menadžmenta morale podudarati sa strategijama samog poduzeća. Nadalje, isto vrijedi i za jednakost strategije poduzeća i pojedinog projekta. Bitno je napomenuti kako se uspješnost projekta kreće proporcionalno pridržavanju strategije poduzeća (Joslin, Müller, 2015.). Ukoliko se menadžment ne pridržava primjerice vizije i/ili misije poduzeća, vrlo su male šanse da će ciljevi biti usklađeni te da će projekt uspjeti. Iz ovoga se primjera može jasno zaključiti da je u potpunosti evidentna veza između projektnog i strateškog menadžmenta (Omazić i Baljkas, 2005.).

Počevši od samog početka, oblikovanje strategije poslovnog sustava vrlo je zahtjevan i kreativni rad. Zahtijeva skupljanje spoznaja iz faza određivanja usmjerenja poslovnog sustava i rezultata analiza, predviđanja okruženja (moguće konkurencije) te analize poslovnog sustava u jedinstvenu cjelinu. Za izvođenje uspješnog projekta potrebno je oblikovati strategiju i zatim pripremiti pokretanje te izvođenje projekta. To znači da su projekti rezultat procesa oblikovanja strategija u poslovnim sustavima. Ako se ide za time da se strategije pretvore u projekte koje poslovni sustavi u nekom vremenskom nizu izvode, taj proces ima sljedeće faze (Bistričić, 2006. prema Hauc, Kovač, Semolič, 1993.):

- strateško programiranje razvoja,
- priprema pokretanja projekata (ili programa projekata),
- izvođenje projekata,
- eksploatacija projekta.

Slika 1. Pokretanje strategije

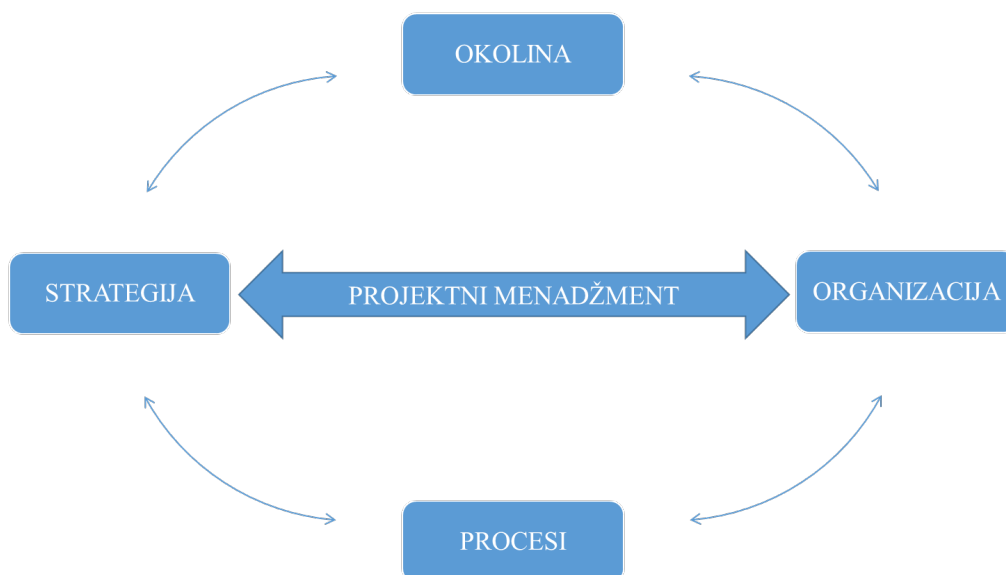


Izvor: Bistričić, A. (2006.) Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism and Hospitality Management*, 12 (1), str. 109

Iz ovoga je također vidljivo da je povezivanje strateškog menadžmenta s projektnim menadžmentom jedinstven i stalno aktivan proces (Bistričić, 2006.). Kako bi se strategija projektnog menadžmenta što prije pretvorila u projekt bitno je uključiti projektni menadžment poduzeća već kod oblikovanja strategije tako da čim prije započne drugu fazu, tj. pripremu pokretanja projekta. Sljedeće faze su objašnjive same po sebi. Naime, nakon što se pokrene projekt slijedi izvođenje projekta te na posljatku eksploatacija projekta, primjerice, u svrhe povećanja konkurentnosti poduzeća na tržištu.

Projektni menadžment može se okarakterizirati nekom vrstom ravnoteže između unutrašnje organizacijske strukture i strategije koja čini poduzeće konkurentnim na tržištu.

Slika 2. Pozicija projektnog menadžmenta



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 71

Autori istraživanja o tome kakva je povezanost strategije između projektnog menadžmenta i postizanja konkurentske prednosti, Jugdev i Mathur, došli su do sljedećeg saznanja. Nematerijalna imovina poput strategije poduzeća važnija je za stvaranje konkurentske prednosti, nego kodificirane prakse koje se mogu lako kopirati. Budući da se projekti sve češće koriste za obavljanje posla na operativnoj i strateškoj razini menadžmenta poduzeća, poduzeća moraju dobro obratiti pažnju na procese upravljanja projektima kao izvore konkurentske prednosti (Jugdev, Mathur, 2006.). Stoga je potrebno sastaviti strategiju koju će menadžment implementirati kroz sve dijelove poduzeća.

2.3. Uloga projektnog menadžera

Istraživanja su pokazala da je definiranje procesa i uloga u poduzeću prvi i najvažniji korak kako bi se upravljalo i vodilo projekte uspješno. Tako se stvaraju temelji za postizanje jasnoće, komuniciranje očekivanja te korištenje dosljednih procesa. Krajnji cilj projektnog menadžera mora biti uspostavljanje povjerenja, a projektni menadžment igra ključnu ulogu u uspostavljanju takvog povjerenja (Anantatmula, 2010.). Sposobnost projektnog menadžera da uspostavi povjerenje i da uspješno ostvari svoje i organizacijske ciljeve od iznimne je važnosti za formiranje i ostvarivanje vrijednih projekata poduzeća. Danas se uspješnost poduzeća mjeri sposobnošću brzog prilagođavanja (Omazić i Baljkas, 2005.). Menadžeri su potaknuti da održavaju projekte aktualnima te da integriraju ljude različitih znanja i vještina kako bi se postigli specifični dugoročni ciljevi organizacije (Omazić i Baljkas, 2005.).

Uloga projektnog menadžera je primarno odgovornost i autoritet te formiranje strukture izvješćivanja. Zato je potrebno da projektni menadžer zna ostvariti dobru komunikaciju sa svim interesno-utjecajnim skupinama. Dioničarima je primjerice glavno mjerilo razine profesionalizma projektnog menadžera njegov uspjeh kao voditelja projekta, njegovo ponašanje, percepcija takvog ponašanja te njegove namjere (Thompson, 2019.). Sposobnost dobrog komuniciranja, kako usmeno tako i pismeno, temelj je učinkovitog vodstva. Kroz komunikaciju članovi tima dijele informacije i razmjenjuju ideje te utječu na stavove, ponašanje i razumijevanje. Komunikacija omogućuje projektnom menadžeru razvijanje međuljudskih odnosa unutar timova ili organizacije (Burke, 2013.). Projektni menadžer je u ključnom položaju za razvoj i održavanje svih komunikacijskih veza, kako unutar poduzeća i projektnog tima, tako i izvan tvrtke s klijentom, izvođačima, dobavljačima i drugim dionicima. Procjenjuje se da projektni menadžeri provode oko 90% svog radnog vremena u nekom obliku komunikacije, bilo da je riječ o sastancima, pisanju dopisa, slanju e-pošte, čitanju izvješća ili razgovora s članovima tima, višim menadžerima, klijentima, podizvođačima, dobavljačima i dionicima (Burke, 2013.).

Bitno je istaknuti kako se projektni menadžeri suočavaju s izazovima sa svakim projektom kojeg započnu. Oni pokušavaju izvršiti zadatke kako bi zadovoljili zadane standarde kvalitete, istodobno trošeći što je manje moguće vremena, troškova te resursa (Burke, 2013.). Kako bi projektni menadžeri mogli učinkovito planirati i kontrolirati projekt, oni moraju biti u mogućnosti brzo i precizno obraditi velike količine podataka kako bi omogućili stvaranje reda u složenim situacijama. Za obradu podataka potrebno je na pravilan način koordinirati i

upravljati svim funkcijama. Ovisno o fazi u kojoj se projekt nalazi, projektni menadžeri moraju stavljati naglasak na određeno područje. Područja koja projektni menadžer mora pokriti, a koje ukratko navode prema Project Management Institutu (2000.), autori Omazić i Baljkas (2005.) su sljedeći:

- integracijsko upravljanje projektom,
- upravljanje obuhvatom projekta,
- upravljanje projektnim vremenom,
- upravljanje projektnim troškovima,
- upravljanje projektnom kvalitetom,
- upravljanje ljudskim potencijalima projekta,
- upravljanje projektnom komunikacijom,
- upravljanje projektnim rizikom, te
- upravljanje projektnom nabavom.

Pod pojmom integracijsko upravljanje projektom podrazumijeva se osiguravanje koordinacije svih elemenata projekta, od razvoja plana preko izrade plana izvršenja pa sve do provođenja i kontrole. Upravljanje obuhvatom projekta govori već samo po sebi kako je potrebno za svakog projektnog menadžera da definira obujam posla. Svaki projekt mora imati zadani period svog izvršenja pa je tako potrebno i upravljati projektnim vremenom. Ranije navedeno u ovom radu upravljanje troškovima i kvalitetom također je od iznimne važnosti kako bi se ravnomjerno rasporedio zadani budžet s kojim menadžment raspolaže te osigurala određena razina kvalitete projekta. Upravljanje ljudskim potencijalima i komunikacijom pokriva područje koje definira kako će se koji timovi ljudi oformiti, no isto tako i važnost komunikacije na svim razinama izvođenja projekta, ali i organizacije.

Kako bi se osiguralo da se svaki korak izvede kako je i planiran, potrebno je razmotriti koji su to rizici kojima menadžer mora upravljati. Tu je potrebno minimalizirati vjerojatnost negativnih događaja, a maksimalizirati vjerojatnost pozitivnih (Omazić i Baljkas, 2005.). Spominjući mogućnost rizika treba naglasiti i kako većina autora u današnje vrijeme zagovara metodu naučenih lekcija ili prihvaćanja nastalih pogrešaka te učenje na njima za nadolazeće projektne izazove (Bost, 2018). Upravljanje projektnom nabavom uključuje planiranje

nabave, nadmetanje te ugovaranje i zatvaranje ugovora po završetku projekta (Omazić i Baljkas, 2005.). Ono što je iz cijelog ovog dijela vidljivo jest da su uloge projektnog menadžera uistinu slične onima bilo kojeg drugog menadžera, no neke su stavke kod projektnog menadžera detaljnije razrađene kako bi se fokus prebacio na projekte.

3. KLJUČNE ODREDNICE POSLOVNIH DOGAĐANJA

Kako bi se što bolje materija ovog diplomskog rada pojasnila, potrebno je popisati i ključne odrednice poslovnih događanja. Definiciju je moguće izvesti iz samog naziva poglavlja, no u ovom će se poglavlju rad pozabaviti detaljnijim objašnjenjem. Sljedeće, je potrebno obratiti pozornost na faze organizacije koje čine kostur poslovnog događanja te smjernice za projektnog menadžera kako bi uspješno proveo organizaciju *eventa*. U posljednjem dijelu poglavlja rad se dotiče same provedbe poslovnih događanja u Republici Hrvatskoj.

3.1. Definiranje poslovnih događanja

Mnogi autori raspravljali su o definiciji poslovnih događanja i različitim terminima koji se koriste za njihovo opisivanje, međutim, postoji dogovor o standardiziranim pojmovima koji uključuje i definiranje poslovnih događanja². Pojam poslovnog događanja skovan je kako bi opisao specifične rituale, prezentacije, izvedbe ili proslave koje su svjesno planirane i kreirane kako bi obilježile posebne prigode i/ili kako bi se postigli određeni društveni, kulturni ili korporativni ciljevi (Bowdin i sur. 2012.).

Organizacija poslovnih događanja³ može se okarakterizirati kao primjena upravljačke prakse projektnog menadžmenta na stvaranje i razvoj festivala i događanja. Poslovna događanja nazivaju se popularno korporativna događanja, a uključuju proučavanje zamršenosti događanja, identificiranje ciljne publike, osmišljavanje koncepta događaja, planiranje logistike i koordiniranje tehničkih aspekata prije nego što se stvarno provedu modaliteti predloženog događaja (Bowdin i sur. 2012.). Različita poslovna (korporativna) događanja i sajmovi nisu ništa novo u kongresnoj industriji, ali u zadnje vrijeme takvi eventi doživljavaju značajne promjene. Razumijevanje promjena kroz koje korporativna događanja te sajmovi i izložbe prolaze, nužno je kako bi se bolje razumjelo publiku, odnosno sudionike na takvim događanjima i ostvario kvalitetan nastup. Tehnologija je, naravno, uzročnik mnogih promjena, počevši od načina kako se takva događanja planiraju i organiziraju, pa sve do marketinga i promocije istih. Stoga je važno istaknuti da se vještine upravljanja poslovnim događajima odnose na sposobnost primjene vještina upravljanja poslovnim projektima u cilju pokretanja poslovnih događaja velikih razmjera kao što su formalne zabave, konferencije, festivali, koncerti, ceremonije ili konvencije itd (Ribeiro de Almeida, 2014.). Vještine

² Engl. *business events*

³ Engl. *event management*

upravljanja poslovnim događajima, u suštini, zahtijevaju od pojedinca da radi u okviru danog proračuna (budžeta), nakon određenog dogovorenog rasporeda te da se bavi dobavljačima kako bi stvorio i razvio najbolje moguće događaje koje traže klijenti (Bowdin i sur. 2012.). Zajedno s vještinama upravljanja poslovnim projektima, potrebno je korištenje organizacijskih i poslovnih vještina za predviđanje, planiranje i konačno izvršenje takvog događaja.

Ključne komponente poslovnih događanja koje ističe Bowdin su navedene redom:

- Organizacije za događanja,
- Poduzeća za organizaciju događanja,
- Dobavljači,
- Mjesta događanja,
- Udruge,
- Vanjska regulatorna tijela te
- Publikacije.

Iako se na prvi pogled može pretpostaviti da su organizacije za događanja i poduzeća za organizaciju događanja jedno te isto, no to su u potpunosti odvojene dvije stavke. Organizacije za događanja specijalizirane su tijela za organizaciju događanja koja su vezana samo uz određenu tematiku. Primjerice, unutar veće korporacije postoje projektni timovi koji se bave organizacijom nekog specifičnog događanja povezanog s korporacijom. U ovu skupinu spadaju i organizacije koje uglavnom organiziraju festivale. Primjer u Hrvatskoj za takvu organizaciju je Fresh Island Festival koji se bave isključivo organizacijom glazbenog festivala pod istoimenim nazivom. S druge strane poduzeća za organizaciju događanja profesionalne su grupe ili pojedinci koji organiziraju događanja na temelju ugovora u ime svojih klijenata. British American Tobacco, na primjer, može sklopiti ugovor s poduzećem za upravljanje događajima kako bi organizirao događaj ili organizirao interno događanje. Ovakve organizacije i/ili poduzeća često organiziraju niz događaja istovremeno i razvijaju dugoročne odnose sa svojim klijentima i dobavljačima.

Rast ove velike i složene djelatnosti doveo je do stvaranja širokog spektra specijaliziranih dobavljača. Ti dobavljači mogu raditi u područjima koja su izravno povezana s događajima, kao što su izrada pozornica, produkcija zvuka, rasvjete, audiovizualnih efekata, zabava i ugostiteljstvo; ili mogu raditi u povezanim područjima kao što su logistika, komunikacije, sigurnost, pravne usluge te računovodstvene usluge. Ova mreža dobavljača sastavni je dio industrije, a njihova sve veća specijalizacija i stručnost pomažu u izradi profesionalnih i visoko kalibriranih događanja (Bowdin i sur. 2012.).

Upravljanje mjestom održavanja često uključuje komponentu upravljanja poslovnim događajima, bilo kao dio marketinga mjesta održavanja ili kao dio servisiranja klijenata za događaje. Mnogi prostori kao što su povijesne kuće, galerije, muzeji, kazališta, sveučilišta i knjižnice stvaraju dodatne prihode unajmljivanjem svojih objekata za funkcije i korporativne događaje. Tako su svi na dobitku.

Udruge kao još jedna komponenta počele su se osnivati tako da svaka predstavlja različiti sektor unutar industrije. S njima se poduzeća koja djeluju u određenoj industriji mogu povezati kako bi lakše obavljali posao organizacije događanja.

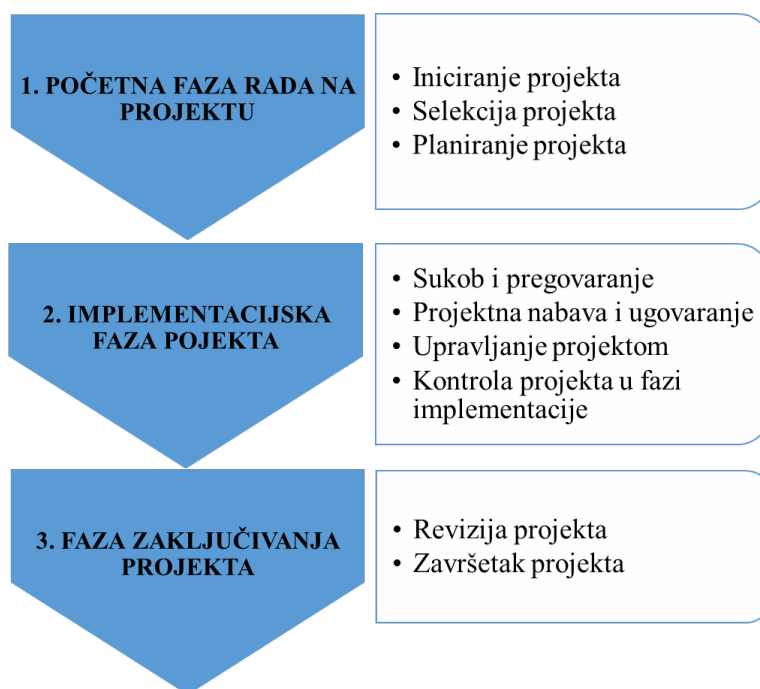
Potrebno je spomenuti i eksterna regulatorna tijela. Ona se sastoje od niza lokalnih vlasti i statutarne tijela odgovornih za nadzor nad provedbom i sigurnom organizacijom događaja, a ta tijela imaju cjelovit i potpun odnos s industrijom (Bowdin i sur. 2012.). Projektni menadžer mora biti upoznat s propisima koji reguliraju događaje i mora održavati kontakt s javnim tijelima koja imaju interes u industriji. Tako dolazi do poštene „borbe“ na tržištu te se osigurava zaštita svih interesno-utjecajnih skupina. Sve navedeno ne bi bilo moguće bez kontinuiranog istraživačkog rada autora brojnih knjiga i znanstvenih članaka iz područja organizacije poslovnih događanja. Stoga, kao zadnja komponenta navode se publikacije. Bez publikacija znanje o ovoj disciplini bilo bi vrlo šturo. Autori poput Bowdina (2012.), Getza (2005.), Goldblatta (2008.) i ostalih napisali su brojne knjige kako bi podržali svojim radovima razvoj ove industrije i obrazovanja novih naraštaja projektnih menadžera, osobito tijekom posljednjeg desetljeća.

3.2. Faze organizacije poslovnih događanja

Svako poslovno događanje, odnosno projekt, ima svoj vijek trajanja. Kao živi organizmi koji se mogu usporediti sa svojim ključnim čimbenikom ljudima, oni se rađaju, žive i umiru

(Omazić i Baljkas, 2005.). Faze koje organizacija poslovnih događanja prolazi slične su onima koje prolazi bilo koji projekt. Ovaj rad osvrnut će se na sve tri faze te ih pobliže rastumačiti.

Slika 3. Faze rada na projektu



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 185

Faze su razvrstane u tri dijela od kojih svaka ima podfaze koje su ključne kako bi projektni menadžeri donijele prave odluke u pravo vrijeme. Prva faza, tj. početna faza projekta označava takozvano rađanje i odrastanje projekta. Svaki projekt mora proći kroz prvu fazu kako bi se definirala svrha projekta te njegov utjecaj na poboljšanje tržišne pozicije organizacije. U ovoj fazi potrebno je odgovoriti na šest klasičnih pitanja: TKO, ŠTO, GDJE, KAKO, KADA i ZAŠTO radi na projektu (Omazić i Baljkas, 2005.). Odgovore na pitanja daje inicijator projekta koji je u većini slučajeva osoba, koja ima neki interes od provođenja projekta ili je budući korisnik projektnog rezultata. Potrebno je i spomenuti kako je prilikom odlučivanja o započinjanju projekta potrebno i analizirati postojeće projekte kako bi se utvrdilo je li postupak odabira novog projekta adekvatan i je li postojeće stanje projekta manje nego optimalno u pogledu veličine, rizika, profitabilnosti i strateške podobnosti u usporedbi s organizacijskim ciljevima (Richardson i Jackson, 2019.). U organizaciji poslovnih događanja, obično su to menadžeri velikih poduzeća koji žele okupiti velik broj osoba iz struke te im

pokazati što je sve u njihovoj moći te na taj način također proširiti krug poslovnih kontakata i veza.

Sljedeća podfaza je selekcija projekta. Selekcija se odvija koristeći jedan od dva bazna sustava: numerički i nenumerički. Mnoge se organizacije ipak odlučuju koristiti oba sustava simultano. Bitno je napomenuti kako niti jedna od ove dvije metode neće donijeti odluku o kvaliteti projekta, već odluku donose menadžeri. Selekcija je ipak jedan korak kojeg poduzeće mora poduzeti kako bi se što bolje pripremilo na daljnje korake.

Posljednja podfaza u prvom dijelu je planiranje projekta, ali je ujedno i najkompleksnija. Proces planiranja razlikuje se ovisno o veličini projekta, veličini poduzeća te nizu drugih parametara. Neke od faza kroz koje prolazi planiranje su određivanje projektnih ciljeva koji moraju biti usklađeni s ciljevima poduzeća te misijom, definiranje obuhvata projekta, preraspodjela poslova te sastavljanje timova koji će raditi na projektu pa tako i njihove uloge, procjena troškova, procjena mogućih rizika te druge.

Po završetku preliminarne faze započinje implementacijska faza u kojoj važnu ulogu ima prvi inicijalni sastanak svih članova tima. Taj sastanak osigurava tečnost provedbe projekta, jer će svi članovi razumjeti bit rada na projektu (Omazić i Baljkas, 2005.). Kako bi poslovno događanje započelo, potrebno je uključiti i moguće sponzore projekta koji uglavnom imaju veliku ulogu u dijelu budžetiranja događanja. Kao jednu od podvrsta implementacijske faze autori Omazić i Baljkas (2005.) navode sukobe i pregovaranje te kako je bitno da se menadžeri pozabave tim internim, ali i eksternim nesuglasticama.

Na to se nadovezuje i projektna nabava te ugovaranje. Sponzori poslovnih događanja najčešće su oni koji najviše preispituju izvedivost projekta. Stoga je potrebno ugovoriti dobavljače na koje se poduzeće može osloniti kako bi se mogućnost odustanka sponzora od financiranja projekta svela na minimum.

Ugovaranje je također bitan korak, jer se ugovorima postavlja pravna vertikala koja osigurava „pravednu igru“⁴ između ugovornih strana. Po završetku potpisivanja ugovora sa svim sudionicima izvedbe projekta započinje izvršenje projekta, tj. upravljanje projektom. U ovoj fazi potrebno je konstantno osiguravati protok informacija, dobru komunikaciju koja je redovita, ovisno o veličini i zahtjevnosti poslovnog događanja te kontrolu nad procesima. Poslovna događanja, kao i svaki projekt nije moguće izvršiti bez ijedne pogreške ili krizne

⁴ Engl. *fair play*

situacije, stoga je potrebno imati menadžera koji će znati upravljati kriznim situacijama i rizicima za projekt. Ukoliko se rizik ne može izbjeći, potrebno je smanjiti mogućnost njegova nastanka. Bitno je samo da se rizik ne zanemari, jer tako nastaju velike pogreške koje mogu koštati projekt te završiti njegovim neuspjehom. Kontrola projekta, nadalje, proces je koji omogućava uvid u to odvija li se projekt u željenom smjeru.

Nakon što projekt završi dolazi se do faze zaključivanja koja se izvodi prvo revizijom, a zatim proglašenjem o završetku projekta. Revizija nastoji obuhvatiti srž pozitivnih i negativnih posljedica poslovnog događanja, a s krajnjom svrhom bolje izvedbe budućih projekata (Omazić i Baljkas, 2005.). Revizija zaključuje o tome je li financijska slika projekta svijetla i spremna za daljnji nastavak ili je pak poduzeće poslovalo s gubicima koje ne vrijedi ponoviti.

Posljednja podfaza cijele provedbe poslovnog događanja je završetak projekta. Podvlačenjem crte po završetku projekta pokušava se nadopuniti baza znanja koja je prikupljena na temelju prijašnjih iskustava. Neka poduzeća završavaju projekt i prije njegovog samog kraja, dok ona iskusnija poduzeća uspijevaju organizirati projekt od početka do kraja. Potrebno je samo primijetiti što je pošlo po zlu te u daljnjim planiranjima budućih poslovnih događanja reagirati na vrijeme i iz iskustva. Završetak projekta može se koristiti i kao alatom za učenje jer dobar menadžer uzima vremena da pregleda kako je projekt izveden. Sve komponente projekta trebaju se procijeniti kako bi se utvrdilo mogu li se neka područja poboljšati u sljedećim projektima. Učeći iz prošlih performansi, projektni menadžer može pronaći idealne načine poboljšanja u budućnosti (Thompson, 2019.).

3.3. Provedba poslovnih događanja u Republici Hrvatskoj

Kako je navedeno u prvom potpoglavlju ove cjeline, jedna od ključnih komponenti poslovnih događanja su udruge. Britanski autor Bowdin (2012.) navodi kako su udruge u Velikoj Britaniji postale sve brojnije u području industrija poput ugostiteljstva, turizma i industrije slobodnog vremena⁵, ali i raznim zanimanjima povezanim s navedenim industrijama. O poslovnim događanjima u Republici Hrvatskoj pišu i domaći autori od koji je jedna i Vlahov (2013.), a tvrdi kako su baš udruge te koje odgovaraju na pitanje: „Tko omogućava razvoj i profesionalizaciju projektnog menadžmenta i zastupa interese projektnih menadžera i svih dionika u tom nadasve propulzivnom i perspektivnom području?“ Potrebno je, dakako,

⁵ Engl. *leisure industry*

spomenuti kako i Hrvatska ima udrugu na nacionalnoj razini pod nazivom Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP).

Slika 4. Osnovne djelatnosti HUUP-a

1. Razvoj i promicanje profesionalizacije u upravljanju projektima
2. Zastupanje interesa project managera iz svih privrednih i neprivrednih područja
3. Povezivanje ljudi aktivnih u upravljanju projektima, razvoj i uspostava mreže znanja i informacija
4. Utjecanje na stvaranje znanstvenog, stručnog i javnog mišljenja o bitnim pitanjima upravljanja projektima
5. Njegovanje suradnje sa drugim nacionalnim PM udrugama te aktivni doprinos razvoju međunarodnih standarda
6. Rad udruge u skladu s normativima IPMA-e

Izvor: Hrvatska udruga za upravljanje projektima - HUUP, dostupno na: <http://capm.hr/o-nama/djelatnosti/> (preuzeto 13. siječnja 2019)

Načelno, HUUP je jedina udruga u Hrvatskoj koja obuhvaća sva područja projektnog menadžmenta, neovisno o industriji. Poslovna događanja kao jedna od grana projektnog menadžmenta imaju ulogu promicanja i rasta ove djelatnosti. Kako Radujković navodi, posljednjih se godina uočava značajan napredak prihvaćenosti projektnog menadžmenta u Hrvatskoj, ali još se nedovoljno koristi potencijal profesije projektnog menadžmenta u mjeri koja bi davala očekivane koristi organizacijama i zajednicama (HUUP, 2017.). U Hrvatskoj se u značajnom dijelu projekata radi na bazi volontarizma i improvizacija, što rezultira problemima u projektnim isporukama, posebno u brojnim i značajnim odstupanjima od prvobitnih ciljeva projekta, naročito vezano uz vrijeme i novac (HUUP, 2017.). Vrlo je česta pojava da većinu ljudskog radne snage u organizaciji poslovnih događanja čine volonteri. Kada je situacija takva, vrlo se često događa da su volonteri nedovoljno informirani pa je i improvizacija jedini izlaz iz stvorenih problema. To ne znači da je loše improvizirati, već je nedovoljno bazirati poslovanje na htijenju bez profesionalne kompetencije i poznavanja predmeta. Takvi propusti najviše koštaju poduzeća, no ne treba samo njih kriviti za neuspjeh. Voditelj projekta (projektni menadžer) i njegov tim odgovorni su za uspjeh upravljanja

projektom tako da su obavezni uspjeh upravljanja staviti u funkciju uspjeha projekta kao cilja više razine (Radujković i Sjekavica, 2017.). Uspjeh projekta ne završava samo na tome. Bitno je naznačiti kako je uspjeh projekta ujedno i uspjeh poduzeća, tj. organizacije, jer je većina u Hrvatskoj upravo orijentirana projektno. Za projektne je menadžere iznimno važno neprekidno razvijati kompetencije i usavršavati metode upravljanja pa će tako i rezultati biti pozitivni.

Potreba za obrazovanjem novih naraštaja projektnih menadžera u Republici Hrvatskoj ne može se dovoljno naglasiti, kako i sam profesor Radujković (2017.) piše. Ljudski kapital kojim se raspolaže od iznimnog je značaja za proširenje discipline projektnog menadžmenta, pa tako i poslovnih događanja. Mnoga poduzeća koja se bave organizacijom poslovnih događanja zapošljavaju studente ekonomije u nadi da će iz njih moći izvući najbolje osobine projektnih menadžera, no za to je potrebno vrijeme kojeg je sve manje (Kiss, 2007.). Okolina i društvo se toliko brzo razvijaju da je lakše poduzećima zaposliti vanjskog suradnika, koji će voditi organizaciju poslovnog događanja, nego da sami preuzmu obuku svoje već postojeće radne snage. U Hrvatskoj je takvo stanje održivo sve dok se ne nametne jača konkurencija.

4. ORGANIZACIJA DOGAĐANJA NA PRIMJERU WEEKEND MEDIA

FESTIVALA

Weekend Media Festival smatra se najvećim regionalnim medijskim poslovnim događanjem koje okuplja vodeće ljude i stručnjake u komunikacijskoj industriji i poslovnom svijetu.

Festival predstavlja nove „pokretače“ navedenih i pratećih industrija, pruža nove poglede na posao, nudi nova kreativna rješenja za stvarne poslovne probleme, najavljuje globalne trendove predstavljajući njihove vodeće predstavnike i okuplja i daje pregled stanja na tržištima cijele regije. Ono po čemu se ovaj festival izdvaja od ostalih je on ne zanemaruje pitanje zabave sudionika festivala postavljajući ovaj neobavezni segment događanja potpuno ravnopravnim formalnom dijelu programa.

U skladu s galopirajućim promjenama, koje zahvaćaju sve industrije razvijenog svijeta, pa tako i industriju medija i oglašavanja, trodnevni festival okuplja vizionare i vrhunske predstavnike djelatnosti kao i teoretičare današnjice koji daju svoje viđenje skore budućnosti, istovremeno redefinirajući način razmišljanja i poslovanja kakvo će uskoro postati prošlost.

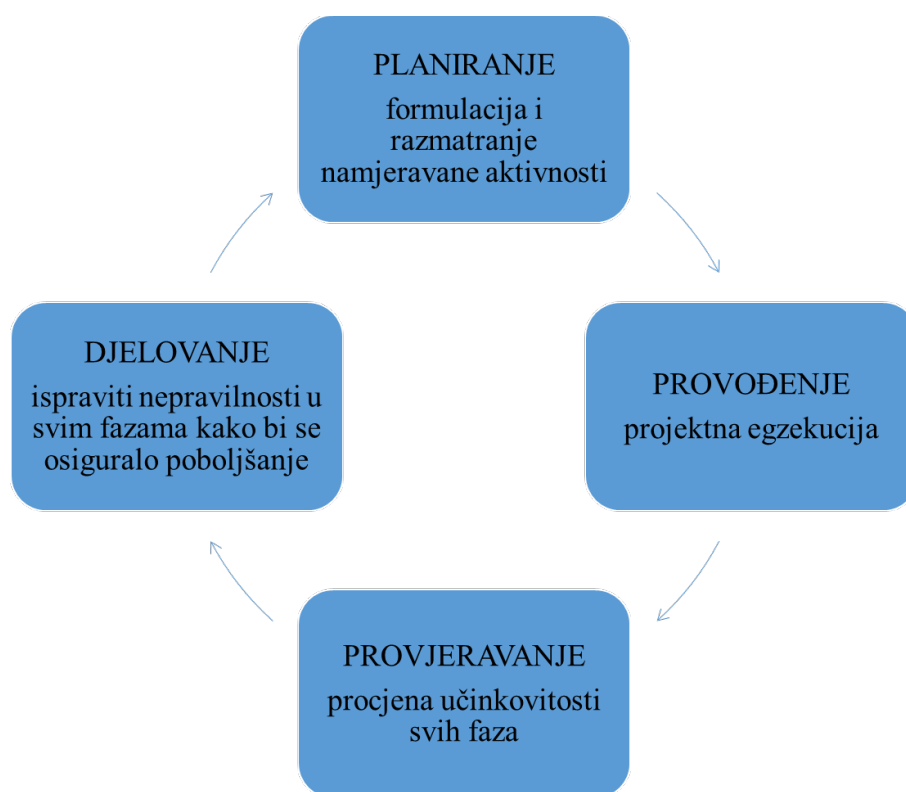
Weekend Media Festival u organizaciji je agencije Pepermint d.o.o. i njenih partnera te se održava dvanaestu godinu za redom u staroj tvornici duhana u Rovinju. Festival posjeti preko 5000 sudionika iz cijele regije (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija, Slovenija, Srbija), preko 600 novinara, 350 studenata s relevantnih fakulteta te sudjeluje više od 150 govornika iz cijelog svijeta. Pokušavajući svesti sudionike pod zajednički nazivnik, radi se o dijelu društva koji najbrže prihvaća nove trendove.

Tokom sva tri dana održavanja festivala na programu se izmjenjuju predavanja, paneli, prezentacije i radionice koje obuhvaćaju teme iz područja medija, sporta, menadžmenta, kulture, glazbe i ostalih. Festival je tokom godina postao i mjesto susreta raznih kultura pa je tako potrebno i naznačiti da su neki od većih poslovnih pothvata upravo započeli ostvarenim *networkingom* na Weekend Media Festivalu.

Festival kao najbrojnije strukovno okupljanje oglašivača iz regije dodjeljuje nagrade, među kojima je potrebno izdvojiti SoMo Borac kao najvažniju nagradu za digitalne radove u regiji te BalCannes nagradu za najbolji projekt u tekućoj godini, čiji pobjednici imaju mogućnost sudjelovanja u natjecanju Cannes Lions, najpoznatijem međunarodnom festivalu kreativnosti.

Kako bi se povezalo organizaciju Weekend Media Festivala s projektnim menadžmentom, najbolje je promotriti prikaz na slici 5. Iako su na slici 5 prikazane faze nazvane djelovanje, planiranje, provođenje i provjeravanje, organizacijski tim Weekend Media Festivala prozvao ih je redom: razvojna faza, predproduksijska faza, produkcijska faza i postproduksijska faza. U sljedećim potpoglavljima ovaj će se rad detaljnije pozabaviti predstavljanjem svake faze. Iz ovoga je vidljivo kako je projektni menadžment baziran na „adekvatnom planiranju i optimalnom dizajnu te predanosti ljudi koji rade na projektu, ali i primjeni prethodnih iskustava koja čine organizacijsko znanje“ (Omazić i Baljkas, 2005.). To znači da je u početku organizacije potrebno dobro istražiti i definirati svoje ciljeve, zatim isplanirati kako ih najbolje prenijeti u djelo, koje potom treba provesti te na samom kraju provjeriti jesu li zadovoljeni svi kriteriji te procijeniti uspješnost projekta.

Slika 5. Demingov krug za projektni menadžment



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 38

Zbog svoje veličine i utjecaja na publiku koju cilja, Weekend Media Festival bit će dostojan primjer kako strukturirati i organizirati poslovno događanje. Naime na festivalu u samoj organizaciji sudjeluje približno 200 osoba, no uža krug vodstva čini njih 30.

Organizacija je podijeljena na šest većih dijelova koji se međusobno isprepliću, a to su:

1. marketing i promocija,
2. sponzorstva,
3. produkcija i *back office*,
4. ugostiteljstvo,
5. program te
6. prodaja i *hospitality*.

Svaki od njih ima svog voditelja koji ovisno o složenosti svog sektora, zapošljava suradnike, asistente i/ili volontere. Kako bi se osiguralo da je svaka osoba pravilno i pravovremeno informirana, s organizacijom se započinje šest mjeseci unaprijed te se jednom tjedno održavaju sastanci višeg menadžmenta koji raspravlja i dijeli svoja mišljenja te isporučuje informacije o fazi u kojoj se nalazi određeni sektor. Sve ovo čini jedan kratak uvid u sami kostur strukture organizacije Weekend Media Festivala.

4.1. Razvojna faza

Početna faza produkcije projekta započinje razvojnom fazom. Potrebno je napraviti kvalitetnu i što sadržajnije analizu prije nego se krene u razradu izvršenja projekta. Analiza potrebna za početak i pripremu organizacije događanja jest analiza tržišta te identifikacija potreba odabranog tržišta ili tržišne niše.

Bilo da se radi o pokretanju svojeg *businessa* ili već ustrojenoj organizaciji ili projektu, podjednako je potrebno gledati okruženje u kojem se analizirani subjekt nalazi ili u kojem on želi biti. Okruženje poslovanja u kojem se nalaze svi oni koji nude i traže uslugu ili proizvod za zadovoljenje određene potrebe naziva se tržištem. Ili kako to autori Samuelson i Nordhaus jednostavnije prikazuju, tržište je mehanizam putem kojeg se susreću kupci i prodavatelji kako bi odredili cijene i razmijenili robe i usluge (Samuelson i Nordhaus, 2007.). Analizom tržišta sagledava se situacija, pronalaze se prilike i prijetnje te evaluiraju i pozicioniraju organizacije i/ili projekti. Dobrom analizom i poznavanjem tržišta, istražuju se zakonitosti tržišta, upoznaju se potencijalni konkurenti te prepoznaju njihovi mogući koraci što pomažu u stjecanju konkurentske prednosti, a time i privlačenju što većeg broja kvalitetnih korisnika.

Kroz analizu tržišta upoznaju se potencijalni korisnici i njihove potrebe, njihov način razmišljanja te očekivanja u odabiru usluga koje se nude na Weekend Media Festivalu.

Određivanjem veličine potencijalnog tržišta predviđanje prodaje postaje transparentnije. Također je važno napomenuti kako analiza tržišta pomaže u smanjenju rizika poslovanja pri donošenju poslovnih odluka kao što su lansiranje novog vizuala za Weekend Media Festival ili neke veće investicije povezane s projektom. Bitno je napomenuti kako je osnovni cilj svake analize tržišta u konačnici povećanje profitabilnosti poslovanja.

Važan čimbenik kod analize tržišta za projekt Weekend Media Festivala je identificiranje potreba tržišta. Ovisno o tome dalje se kreira program festivala, biraju se relevantni sponzori te se svime time pokušava odaslati trenutna poruka festivala koja je temeljena na istraživanju. Kada se spominje analiza tržišta za Weekend Media Festival tada je potrebno pratiti aktualna zbivanja u industriji kroz cijelu godinu. Mnoge medijske kuće kroz svoje objave stvaraju trendove koje organizatori festivala i drugih projekata moraju pratiti ne bi li ostali bez potrebnih informacija, koje bi mogle biti ključne za uspjeh projekta te zadovoljstvo posjetitelja projektom.

Ovu fazu projekta vode dva dugogodišnja predstavnika event menadžerske struke. Njihov kapital je njihovo znanje i umreženost sa svim relevantnim predstavnicima pratećih industrija, partnerima, a njihov rad ne može se ograničiti na samo polugodišnje vođenje projekta već je plod dugogodišnjeg ne samo praćenja kretanja na domaćem i globalnom tržištu nego i diktiranja društvenih trendova. Kretanja na globalnom tržištu prate se kontinuirano praćenjem sličnih festivala i događanja koja se održavaju diljem svijeta i stvaranjem mreže kontakata, što se proteže u širokom rasponu od akademske zajednice do industrije zabave.

Nakon analize tržišta, kada se sve informacije prikupe i analiziraju, dolazi se do faze osmišljavanja ideje i izrade koncepta projekta koji će biti ključni nosioci komunikacije projekta prema van, tj. krajnjim korisnicima ili u ovom slučaju sudionicima festivala. Ideja se provlači kroz kreiranje misije i vizije projekta. No prije toga potrebno je dodijeliti projektu naziv ili ime pod kojim će ga se lako prepoznati u komunikaciji, ali i razlikovati od drugih projekata. Uz to, potrebno je osmisliti i slogan kojim će se projekt jednostavno moći uvrstiti u svakodnevnu komunikaciju zainteresiranih posjetitelja. Naziv projekta „Weekend Media Festival“ sam po sebi govori da se radi o festivalu koji okuplja medije za vrijeme trajanja jednog vikenda. Naziv je na engleskom jeziku kako bi se komunicirao i njegov međunarodni aspekt. Ukratko i u samo tri riječi objašnjenje o kakvom se projektu radi, nije teško za

odgonetnuti. Sličan smisao ima i slogan koji za Weekend glasi „Najbolji vikend u godini!“. Njime se komunicira kako se doista radi o trodnevnom festivalu kojeg posjetitelji kao relevantno mjesto susreta očekuju i planiraju. Slogan je jasan i pamtljiv te ga se koristi u svim objavama i najavama festivala.

Kada se odabere naziv i slogan projekta potrebno je odrediti i vizualni identitet. Iako je strategija odnosa s javnošću od usta do usta⁶ i najmoćniji prijenosa informacija, vizualna prepoznatljivost zaokružuje priču o osobnosti branda, što je festival u svega nekoliko godina i postao. Svake se godine vizual festivala donekle mijenja, ali samo na razini mutacije i u granicama prepoznatljivosti kako bi se izbjegao neželjeni šum u komunikaciji. Radi se o uzorku travnate površine, koja se iz godine u godinu provlači kroz cjelokupnu vizualnu komunikaciju festivala.

Bilo da se radi o pozornici prekrivenoj travom, press zidu, izložbenom prostoru festivala ili o podlozi za šank, travnati uzorak je specifičan. Tako će za 2019. godinu i povodom obilježavanja 50-te godišnjice Woodstocka vizual festivala biti znak mira⁷ prekriven travom kao što je prikazano na slici 6.

Slika 6: Primjer vizuala Weekend Media Festivala za 2019. godinu



Izvor: službeni podatak dobiven od strane organizatora Weekend Media Festivala (2019.)

Ime, slogan i vizualni identitet tvore opću ideju o projektu. Određivanje osnovne teorije koja stoji iza te ideje također je potreban korak kojeg poduzimaju poduzeća kada planiraju po prvi puta započeti neki projekt. Osnovnu teoriju čine odgovori na pitanja poput „Kome je namijenjen projekt?“, „Kakvu korist od projekta ima potrošač?“, „Zašto je baš taj projekt bolji

⁶ Engl. *Word of Mouth*

⁷ Engl. *peace sign*

od ostalih?“ te mnoga druga. Postavljanjem tih pitanja uže se definira smisao projekta pa je tako i svima uključenim u organizaciju lakše shvatiti razloge pokretanja projekta. Ukoliko organizatori ili djelatnici poduzeća ne savladaju ovaj dio razvojne faze, teško će se suočavati sa zadanim zadacima te će im rad na projektu predstavljati teret, a ne užitak.

Organizatori Weekend Media Festivala rješavaju problem neshvaćanja koncepta projekta tako što u početne interne dogovore uključuju u komunikaciju sve zaposlenike. Time se stvara okvirna slika projekta koju onda svaka osoba koristi pri izvršenju zadataka s kojima će se susresti u nadolazećim fazama produkcije, a što je jako bitno kako bi se efikasno i efektivno obavio svaki zadatak.

Zadaci se zadaju nakon što se projekt razradi po fazama. Postoji pet faza koje je potrebno spomenuti, a to su:

1. Izrada troškovnika projekta,
2. Izrada rasporeda projekta⁸,
3. Izrada plana marketinga i sponzorstava,
4. Izrada dokumentacije, te
5. Ostvarivanje suradnje s državnim institucijama.

Troškovnik projekta potrebno je sastaviti po segmentima. Primjerice za Weekend Media Festival odvojene su vrste troška na troškove osnovne produkcije, produkcije izložbenih prostora, troškove odnosa s javnošću i marketinga, troškove transporta, troškove izvođača, troškove akreditacijskog ureda, sitne troškove i druge. Zatim je potrebno upisati količine i cijene izražene u kunama (ako se radi o projektu koji se izvodi na tlu Republike Hrvatske) u neto i bruto iznosu te s pripadajućom stopom PDV-a.

Izrada troškovnika je važna u samom početku kako bi se mogao pratiti tijek ugovorenih dogovora raznih dobavljača, sponzora i ostalih interesno-utjecajnih skupina povezanih s organizacijom projekta. Troškovnik također služi izvršnim menadžerima kako bi znali ugovoriti poslove unutar zadanog budžeta te provjeriti ide li sve po financijskom planu ili postoje neka odstupanja. Dakako je bitno da se uz praćenje troškova pripazi i na rok do kojeg se određeni zadatak mora pripremiti ili izvršiti. Stoga je faza izrade rasporeda projekta

⁸ Engl. *timetable*

također potrebna. Na rasporedu je naznačeno trajanje pojedinog zadatka, njegov početak i kraj te su vidljiva preklapanja s ostalima. Rokove izvršenja je potrebno pratiti kako bi se izbjegao „domino efekt“ jer je većina zadataka međusobno usko povezana i uvjetovana. Što znači da se preskakanje i nepoštivanje rasporeda rijetko kada tolerira jer značajno utječe na tijek bilo koje faze projekta.

Izrada marketinškog plana Weekend Media Festivala povezana je s planom sponzorstava, jer se radi o medijskom festivalu koji okuplja predstavnike iz cijele regije. Sponzorstva se većinom sklapaju s medijskim kućama koje svoje sudjelovanje djelomično kompenziraju oglasnim prostorom kao jednim od marketinških alata. Oglasni prostor kojeg Weekend zakupljuje velik je sam po sebi jer festival raste iz godine u godinu pa tako proporcionalno raste i količina i raznovrsnost oglašivačkih kanala. Oni se protežu od tiskanih medija, preko web portala, radija i TV-a, do vanjskih oglasnih površina kao što su *city lights*, oglasne površine po *shopping* centrima do velikih oglasnih površina kao što su billboardi i to s nacionalnom pokrivenošću.

Nadalje, izrada dokumentacije predstavlja fazu koja se nadovezuje na spomenuta sponzorstva. Potrebno je izraditi ponude i brošure za sponzore kako bi se dogovori mogli što lakše ugovoriti. Od dokumentacije potrebno je spomenuti i prezentacije koje služe kako bi se podsjetilo na prethodne godine (posjećenost festivala, program festivala, zanimljivosti i drugo) te prezentirale nove ideje za nadolazeću godinu. Najbitnija dokumentacija bez koje neki projekti ne bi bili niti izvršeni je cijeli niz dozvola od primjerice gradske uprave, ministarstva unutarnjih poslova i/ili elektroprivrede. Potrebno je predati dokumentaciju na vrijeme kako bi se poslovalo sukladno zakonima Republike Hrvatske te kako bi se izbjegle kazne za nepoštivanje istog. Dokumentaciju je ponekad potrebno pripremiti i kako bi se ostvarila suradnja s državnim institucijama poput turističkih zajednica i ministarstava, koje već godinama podržavaju projekte poput Weekend Media Festivala.

4.2. Predproduksijska faza

Po završetku razvojne faze započinje predproduksijska faza prilikom organizacije poslovnih događanja pa tako i Weekend Media Festivala. Sastavljena je od pet ključnih točaka koje se mogu, ali i ne moraju odvijati po nabrojanom redoslijedu:

- Implementacija plana sponzorstava,

- Realizacija dogovora s dobavljačima,
- Implementacija marketinškog plana,
- Dogovori s izvođačima i predavačima, te
- Organizacija prodajnih kanala.

Sponzorstva i donacije institucija koji žele podržati projekt uvijek su dobrodošli. Kako bi se na vrijeme prikupila sredstva i dogovorile suradnje potrebno je i do nekoliko mjeseci unaprijed isplanirati obilazak i kontaktiranje sponzora za koje se smatra da će imati beneficije od sudjelovanja u projektu. Mnoga poduzeća zatvaraju svoje budžete na jesen ili krajem godine koja prethodi festivalu, stoga je potrebno na vrijeme dogovoriti sastanak te prezentirati projekt. Obilazak zainteresiranih poduzeća i institucija prilikom organizacije Weekend Media Festivala traje od početka travnja te završava nekoliko tjedana prije početka samog festivala. Kako se radi o medijskom festivalu, većinom su to medijska pokroviteljstva te ona većih poduzeća koja imaju dovoljna financijska sredstva za sudjelovanje u sponzorstvu. Kao dokaz snazi festivala kao brenda zanimljivo je istaknuti da neka poduzeća planiraju već godinama unaprijed svoje budžete prema Weekend Media Festivalu. To govori o značaju projekta i njegovoj velikoj medijskoj pokrivenosti što su sponzori prepoznali kao pokroviteljstvo od strateške važnosti za svoj posao. Osim stvaranja liste potencijalnih sponzora i baze kontakata implementacija plana sponzorstava sastoji se od održavanja niza pregovora od inicijalnih do razradbenih, izrade ponuda i njihove modifikacije obzirom na zahtjeve partnera, do finalizacije dogovora i sastavljanja ugovora uz pomoć pravnih savjetnika.

Slično kao i kod sponzorstava, dogovori s dobavljačima materijala također počinju u ranoj fazi organizacije. Potreba za organizacijom natječaja u privatnom je sektoru sve manja pa tako i za Weekend Media Festival dobavljače čini skupina koja već godinama dobavlja producijske materijale poput struje, pozornica, rasvjete, klimatizacije, zvuka, materijala za akreditacijski ured, sanitarnih čvorova, akreditacija te ostalog. Producijski menadžeri prate ponude, usklađuju ih s troškovnicima, prate plan produkcije te surađuju sa scenografom kako bi dobavljači imali točne informacije i isporučili ispravne materijale na vrijeme. Koordinacija svih dobavljača, vremensko usklađivanje tehničkog dijela organizacije obavlja se kontinuirano na internim sastancima u zadnjoj etapi organizacije na dnevnoj bazi.

Izrada i implementacija marketinškog plana od iznimne su važnosti u predproducijskoj fazi organizacije poslovnog događanja poput Weekend Media Festivala. Za to vrijeme pripremaju

se promotivni materijali te materijali za odnose s javnošću za off-line i on-line upotrebu poput vizuala, billboarda, newslettera i ostalih komunikacijskih materijala. Također, potrebno je dogovoriti suradnju sa svim relevantnim medijima i medijskim partnerima koje čine sve nacionalne radio postaje, televizijske kuće te online mediji, ali i inozemni, tj. regionalni mediji koji su postali sve češći kanali promocije i oglašavanja Weekend Media Festivala. U današnje digitalno doba odjel za marketing sve više posvećuje pažnju oglašavanju i promociji putem digitalnih kanala kao što su web stranica, mobilna aplikacija i društvene mreže (Instagram, Facebook, Youtube, Twitter, Vimeo...). Marketinški se stoga odjel dijel na PR i Social media odjel koji zajedno s projektnim menadžerima stvaraju sadržaje te ih komuniciraju zainteresiranim skupinama ljudi na dnevnoj bazi.

Četvrta stavka koja čini predproduksijsku fazu jesu dogovori s predavačima i izvođačima programskog dijela poslovnog događanja. Predavanja, paneli, radionice i prezentacije čine srž svakog poslovnog događanja. Programa je okosnica ili jezgra festivala oko koje se formiraju svi sadržaji službenog dijela kao prateći sadržaji. Službeni dio gradi se inozemnim kontaktima s teoretičarima i „guruima“ pokreta, trendova, ideja i vrhunskim predavačima i predstavnicima iz poslovnog svijeta, odreda kompanija - globalnih igrača iz svih sfera društva i djelatnosti. To je formula koja se pokazala uspješnom. Iako veliki dio posjetitelja festivala ne mora nužno poznavati predavača ili sudionika panela, svaki sudionik zna da će dolaskom na festival dobiti uvid u najnovije trendove u zemlji, regiji i svijetu.

Kako bi se sastavio i usavršio program direktor programa uz svoje suradnike kroz cijelu godinu prati trendove tržišta te ostvaruje kontakte s mogućim potencijalnim sudionicima programa. Nakon sastavljanja popisa sudionika programa, zadaću preuzima koordinator programa koji vodi brigu o tome da se formiraju teme, odrede satnice, ostvare kontakti između govornika i voditelja dvorane i/ili sugovornika te ostale aktivnosti koordiniranja programskog dijela poslovnog događanja.

WMF ima optimalni odnos kvalitete i raznolikosti stručnog dijela programa i zabavnih sadržaja, koji se mogu činiti organizacijski manje zahtjevnim dijelom projekta, međutim koji prolaze jednako pomnu selekciju i višemjesečno promišljanje i organizacijske pripreme. Festivalski neformalni dio programa čine nastupi domaćih i stranih izvođača poput bendova, cover bendova, DJ-eva, instrumentalnih ansambala i ostalih glazbenika. Osim toga tu je i raznolika ugostiteljska ponuda.

Upravo taj koncept festivala ne samo da snažno diverzificira WMF od sličnih poslovnih događanja već je postavio standarde u njihovoj organizaciji na ovim prostorima. Ankete među sudionicima festivala već su u prvim njegovim izdanjima pokazale da i neobavezni dio festivala predstavlja jaki motiv za prijavu sudionika upravo zbog mogućnosti širenja mreže poslovnih kontakata.

Osim dva osnovna segmenta festivala treći i neodvojivi dio je hosting ili organizacija smještaja velike grupe ljudi u tri dana kao i organizacija transporta, zbog velike raspršenosti smještajnih kapaciteta, za sve posjetitelje festivala, ali i kompletna briga oko gostoprimstva za sudionike programa.

I zadnji, iako ne na najmanje važan dio projekta, njegova je prihodovna komponenta. Sudjelovanje na WMF se naplaćuje te ih poduzeća ponekad bilježe kao edukaciju zaposlenika pa je tako potrebno voditi brigu oko organizacije prodajnih kanala za kotizaciju. Jedan od prodajnih kanala čine ulaznice. Prodaju ulaznica ili kotizacija (akreditacije oko vrata sudionika događanja) može vršiti organizator poslovnog događanja ili uključuju agenciju za prodaju ulaznica. Weekend Media Festival surađuje s jednom hrvatskom ticketing agencijom s kojom zajedničkim snagama sastavlja i unaprjeđuje softverska rješenja kako bi i jedni i drugi olakšali kupovinu zainteresiranim sudionicima festivala. U prodajne kanale uključeno je i ugostiteljstvo na festivalu te prodaja promotivnih materijala poput majica, jakni, šalica, bedževa i ostalog.

4.3. Produkcijaska faza

Produkcijaska faza je odvijanja poslovnog događanja ili faza implementacije. Ona se nastavlja na razvojnu i predprodukcijsku fazu, i najvećim dijelom ovisi o njima. Ukoliko je priprema dobro odrađena, projekt odnosno poslovno događanje može se nesmetano početi odvijati. Ova faza započinje montažom cijelog produkcijskog dijela nekoliko dana prije samog otvorenja poslovnog događanja. Za postavljanje cijelog Weekend Media Festivala potrebna su dva tjedna svakodnevnog rada nekoliko desetaka djelatnika. Za to vrijeme gradi se infrastruktura festivala te se timovi upoznaju s početnim izgledom i okvirom festivala. Projektni menadžer za to vrijeme ne treba biti na licu mjesta ukoliko sve ide po inicijalnom planu, no ukoliko se dogodi neka promjena projektni menadžer mora stajati na raspolaganju radi pravovremene reakcije na nastalu situaciju. Upravljanje rizikom i eventualne organizacijske

modifikacije, koje u ovako kompleksnim projektima nemoguće izbjeći, u ovoj su fazi od presudnog značaja.

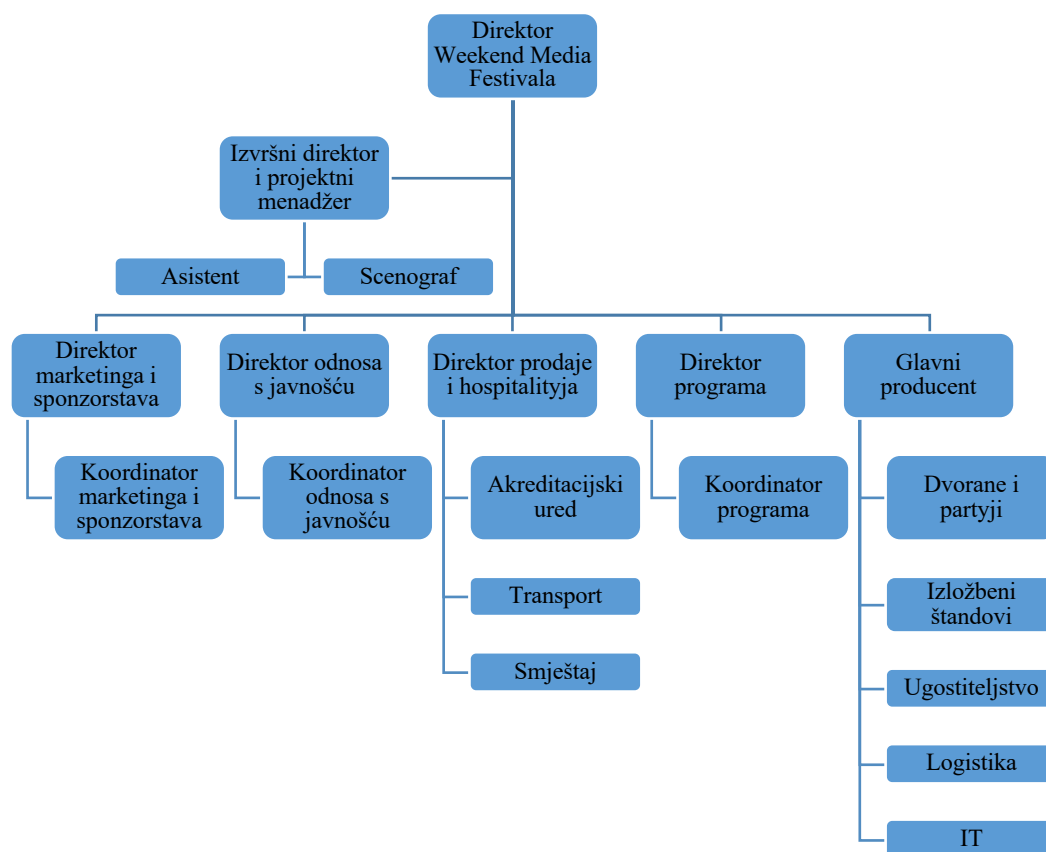
Kada se postavi „okvir“ poslovnog događanja, potrebno je smjestiti u vrijeme i prostor sponzorske materijale poput štandova ili izložbenih jedinica za koje brinu producenti kojima su dodijeljeni određeni pokrovitelji. Kako je i ranije spomenuto, potrebno je da se uz nadzor projektnog menadžera i scenografa zadani sponzorski elementi postave te odobre.

Za vrijeme festivala projektni menadžer vodi brigu o aktivacijama i dodatnim sadržajima koje sponzori održavaju unutar svojih pozicija. Da bi se izbjegle nenadane situacije potrebno je prethodno napraviti probu sponzorskih aktivacija. Jedna organizacijska zanimljivost: jedna je osiguravajuća kuća imala kao aktivaciju u sklopu svog nastupa na Weekend Media Festivalu skok s drugog kata zgrade na veliki požarni jastuk na napuhavanje. Kako se ne bi dogodila nesreća za vrijeme trajanja festivala, prvi probni skok napravio je glavni projektni menadžer i direktor festivala.

Sljedeća faza prethodi samom otvorenju poslovnog događanja, a to je implementacija prodaje na samom događanju. U prodaju je uključeno postavljanje ugostiteljstva (šankova, food courta...) i radnika te postavljanje akreditacijskog ureda u kojem sudionici mogu pokupiti svoje akreditacije ili ukoliko ih nemaju, kupiti.

S otvorenjem poslovnog događanja ili festivala započinje i njegov program. Tada projektni menadžer mora pripaziti i provjeriti jesu li svi voditelji dvorana, tehničari, voditelji programa i govornici na svojim pozicijama, jesu li odradili probe te jesu li spremni za početak programskog dijela poslovnog događanja.

Slika 7: Projektna organizacijska struktura Weekend Media Festivala 2019.



Izvor: službeni podatak dobiven od strane organizatora Weekend Media Festivala (2019.)

Za vrijeme trajanja poslovnih događanja projektni menadžer u pravilu ima samo kontrolnu funkciju. Poslovna su događanja kompleksna, jer se na jednom mjestu odvija više sadržaja istovremeno te je nemoguće da je projektni menadžer prisutan na svima. Iz tog razloga je potrebno postaviti suradnike i disperzirati poslove. Projektna organizacijska struktura Weekend Media Festivala (Slika 7) sastoji se od direktora festivala, izvršnog direktora i projektnog menadžera, zatim direktora marketinga i sponzorstava, direktora odnosa s javnošću, direktora prodaje i hospitalityja, direktora programa te glavnog producenta. Svaki od njih odgovoran je za svoj sektor te podnosi izvještaje projektnom menadžeru na kraju svakog dana.

Poslovna struktura Weekened Media Festivala s godinama se mijenjala te se i dalje mijenja zbog rastućeg opsega festivala, unapređenja tehnologija i sve bržeg i intenzivnijeg tempa u poslovnom svijetu. Potrebno je svakako zadržati ljudski faktor u kontaktu svih koji sudjeluju u predprodukciji i organizaciji sa sudionicima festivala, što određuje imidž festivala te kreira sliku brenda u svijesti posjetitelja i poslovnih partnera.

4.4. Postproduksijska faza

Mnogi smatraju da je po završetku produkcijske faze projekta on gotov, no nije tako. Projekt je gotov kada završi evaluacijska faza te kada se izradi zadnji izvještaj projektnog menadžera. Tek tada završavaju sve projektne aktivnosti. Kako bi se moglo zaključiti o uspješnosti poslovnog događanja i evaluirati rezultate potrebno je izraditi detaljni financijski izvještaj, izvještaj o marketinškim i sponzorskim rezultatima projekta, obraditi sve ulazne i izlazne fakture te zatražiti povratne informacije svih koji su sudjelovali u organizaciji. Ključni čimbenici na temelju kojih projektni menadžeri zaključuju o uspješnosti projekta su efikasnost projekta, zadovoljstvo klijenta, poslovni uspjeh, objektivna kvaliteta te budući potencijal (Omazić i Baljkas, 2005.). Potrebno je postproduksijsku fazu završiti što je prije moguće kako bi sve interesno-utjecajne skupine dobile što svježije povratne informacije te kako bi lakše i brže pripremili sljedeće isto ili slično poslovno događanje.

Slika 8: Dizajn završetka projekta



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 299

Na slici 8 nalazi se shema za implementaciju i provedbu odluke o završetku projekta koju je dizajnirao Archibald 1992. godine. Sličan prikaz ima i organizacijski tim Weekend Media Festivala. Kako navode i Omazić i Baljkas (2005.), projektni menadžer trebao bi biti zadužen za provedbu završetka poslovnog događanja, no najčešće to nije tako. Zbog opsega papirologije i birokracije koja nastupa po završetku projekta, najbolji izbor za projektnog

menadžera je imenovati neovisnog menadžera na razini organizacije koji je zadužen isključivo za završavanje. Taj menadžer imat će objektivniju sliku o stvarnom stanju projekta. Potrebno je voditi brigu o tome da završne razgovore i/ili sastanke ipak vodi projektni menadžer jer time daje do znanja organizacijskom timu da mu je stalo do njihovih mišljenja te će tako buduća suradnja biti kvalitetnija i bolja.

5. ISTRAŽIVANJE ULOGE PROJEKTOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI POSLOVNIH DOGAĐANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje kojim se pokušalo utvrditi kolika je i u kojem obujmu uloga projektnog menadžmenta u organizaciji poslovnih događanja u Hrvatskoj. Ovim istraživanjem utvrdit će se ima li ih i kolika su odstupanja teorije od prakse te koja su mišljenja o tome kakav bi projektni menadžer trebao biti. Doprinos rada značajan je u tome što do sada ovakvo istraživanje koje povezuje projektni menadžment i organizaciju poslovnih događanja u Hrvatskoj nije zabilježeno, s obzirom na pronađene izvore koji su pripomogli u izradi ovoga rada.

5.1. Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja je utvrditi koje su uloge projektnog menadžmenta u organizaciji poslovnih događanja u Republici Hrvatskoj. Za potrebe izrade diplomskog rada koristila se kvalitativna metoda istraživanja i prikupljanja primarnih podataka uz pomoć anketnog upitnika. Rezultati istraživanja dobiveni su prikupljanjem podataka putem *online* ankete koja se slala uz pomoć *e-maila* projektnim menadžerima. Prednost ovakvog načina prikupljanja primarnih podataka ističe se u brzini prikupljanja. U vrlo kratkom roku može se doći do velikog broja podataka i informacija, a na taj način se smanjuju i troškovi samog istraživanja (Zelenika 2000). Budući da se anketa provodila *online*, a ne uživo, ispitanici su mogli uzeti koliko god im je vremena bilo potrebno za ispunjavanje te ih nikakve okolne smetnje nisu ometale kao što bi na primjer mogle postojati da su bili ispitani na radnom mjestu. Istraživanje je provedeno u vremenskom periodu od početka do kraja srpnja 2019. godine.

Anketni upitnik se sastojao od tri skupine pitanja. Prvi dio upitnika sastojao se od 19 tvrdnji na koje su ispitanici trebali označiti slaganje s tim tvrdnjama od 1 do 5. U tim intervalnim ljestvicama vrijednost 1 označavala je najveće odstupanje od ispitanikova mišljenja, dok je vrijednost 5 označavala da mu je tvrdnja od iznimne važnosti. Drugi dio sastojao se od nekoliko opcija od kojih je ispitanik morao odabrati tri s kojima se najviše slaže. Treći dio anketnog upitnika sastojao se od pitanja u kojima su prikupljeni socio-demografski podaci o ispitanicima.

Anketni upitnik se formirao uz pomoć nekoliko knjiga na temu projektnog menadžmenta, a najviše tvrdnji preuzeto je od Omazić i Baljkas (2005). Iz njihovog rada preuzete su tvrdnje o

vještinama i ulozi projektnog menadžera te kasnije i neke od karakteristika projektnog menadžera. Upitnik nije sadržavao pitanja otvorenog tipa zbog opsega mogućih odgovora. Bilo je potrebno usmjeriti ispitanike u jednom smjeru kako bi odgovori pružili što jasnije zaključke, ne ograničavajući ih samo na ponuđene odgovore. Tema rada dopušta u praksi razne varijacije u izvedbi i organizaciji poslovnih događanja, stoga je upitnik bio sažet tako da ispitanike vodi samo u smjeru toga što oni misle i kako oni posluju kao projektni menadžeri i/ili voditelji projekata.

Uzorak koji je korišten za ovo istraživanje određen je pozicijom ispitanika u poduzeću u kojem rade, pa su tako u uzorak izabrani projektni menadžeri i voditelji projekata koji su locirani na području grada Zagreba, no posluju na području cijele države te se primarno bave organizacijom poslovnih događanja u Hrvatskoj. Ukupan broj ispitanika koji su popunili anketu je 26. Većini ispitanika upitnik je poslan putem *e-maila* te je tim putem ispunjeno 19 odgovora. Budući da odaziv ispitanika nije ostvario željeni broj odgovora (30), ostatak potrebnih odgovora prikupljen je slanjem poveznice preko društvene mreže *WhatsApp*. Sudjelovanje u anketi bilo je u potpunosti dobrovoljno i anonimno.

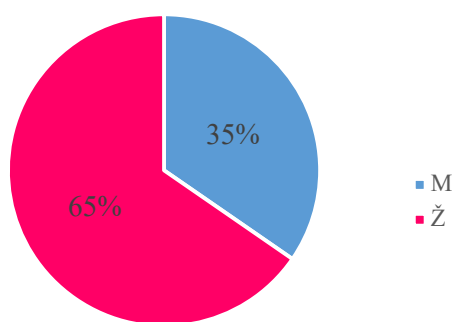
U uzorak su isključivo bili uključeni menadžeri i voditelji projekata kojima je primarna djelatnost osmišljavanje, organizacija te provođenje poslovnih događanja u Republici Hrvatskoj. Potrebno je naglasiti da nisu uključivana poduzeća kojima je to sekundarna djelatnost. Primjerice marketinške agencije koje za klijenta organiziraju manja poslovna događanja zatvorenog tipa. To ne znači da ta poduzeća nisu relevantna za ovakav tip istraživanja, već to nije bila ciljna skupina za ovaj diplomski rad. Razlog tome je taj što takva poduzeća osnivaju sektore za organizaciju događanja iz potrebe, jer većina klijenata u današnje vrijeme traži uz usluge oglašavanja i odnosa s javnošću, također i organizaciju malih zatvorenih *evenata*.

Većina ispitanika kontaktirana je uz pomoć direktora već ranije spomenutog Weekend Media Festivala, dok je dio kontakata prikupljen dugogodišnjim poznanstvima s projektnim menadžerima mnogih hrvatskih poduzeća koja se bave organizacijom poslovnih događanja.

5.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je rezultiralo sa 26 odgovora ispitanika. Dok je anketa bila poslana na ukupno 35 adresa. U upitniku nisu postavljena nikakva eliminacijska pitanja, a budući da je uzorak pomno biran i da se anketni upitnik slao samo ispitanicima za koje se zna da su projektni menadžeri i/ili voditelji projekata svi zabilježeni odgovori su relevantni za ovo istraživanje. Od 26 ispitanika koji su ispunili anketu, njih 65% bile su žene dok su 35% ispitanika bili muškarci. Razlog zbog kojeg su većina žene je taj što su žene prevladavale na *mailing* listi za ovaj anketni upitnik, a djelimice se može objasniti i većom spremnosti žena na izdvajanje vremena tijekom radnog dana za ispunjavanje anketa.

Graf 1: Prikaz spola ispitanika (u postocima)

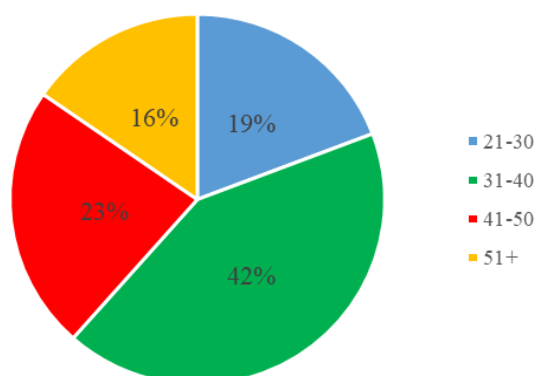


Izvor: autorica rada

Kod dobi ispitanika najviše ih se nalazi, čak njih 42%, u rasponu godina od 31 – 30. Odmah nakon njih s 23% slijedi starija dobna skupina između 41 i 50 godina. Od 21 – 30 godina ima ih 19% dok onih iznad 51 godine ima 16%. Razlozi zašto je najviše ispitanika između 31 – 50 je zbog toga što je to najčešća dob kada osoba u predmetnoj djelatnosti stječe i radi na poziciji projektnog menadžera.

Mlađi ispitanici su zastupljeni podjednako kao i oni iznad 51 godine života. Tome razlog može biti nedovoljna razina iskustva potrebnog za obavljanje rukovodećeg posla za prvu skupinu odnosno, u slučaju potonje skupine, dob u kojoj se praćenje trendova i razmjena ideja odvijaju teže nego u mlađoj dobi pa idejama i informiranosti o galopirajućim promjenama, posebice u digitalnom svijetu, nedostaje svježine. Gledajući raspodjelu po dobi u ovom uzorku mogu se potvrditi navedeni trendovi.

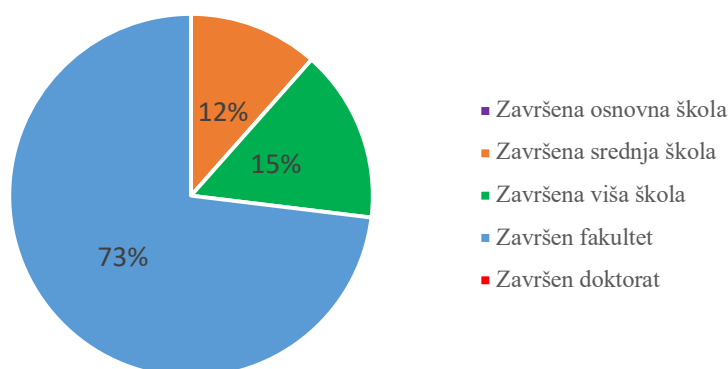
Graf 2: Prikaz dobi ispitanika (u postocima)



Izvor: autorica rada

U uzorku je prema sljedećem grafu najviše zastupljeno ispitanika koji su završili fakultet i to čak 73%. Zatim slijedi 15% ispitanika koji su završili višu školu te 12% onih koji su završili srednju školu. Nitko od ispitanika nije završio samo osnovnoškolsko obrazovanje te nitko nema stečeni stupanj doktora znanosti.

Graf 3: Prikaz stupnja obrazovanja (u postocima)

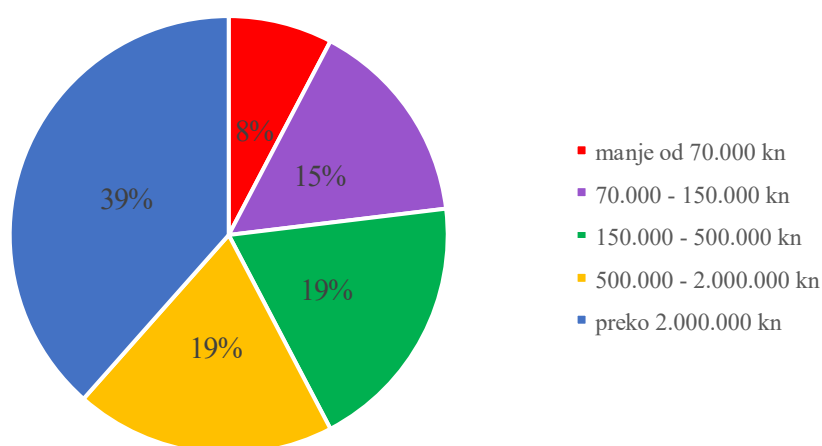


Izvor: autorica rada

Ispitanici u uzorku većinom su u radnom odnosu na određeno ili na neodređeno (54%) te su u nešto manjem broju samostalni poduzetnici (42%). Ostatak ispitanika bili su studenti (4%). Nitko od ispitanika nije označio da se bavi honorarnim poslom, tj. da je *freelancer*. Na to se nadovezuje zanimljiv podatak koji pokazuje da čak 50% ispitanika radi u poduzeću s manje od 10 zaposlenih, dok taj podatak prati 35% ispitanika koji rade u poduzeću s 50 – 250 zaposlenika. Zatim slijede poduzeća s 10 – 50 zaposlenika (11%) te ona s više od 250 zaposlenih (4%).

Ovi se podaci mogu povezati i usporediti s opsegom projekta na kojem ispitanici trenutno rade ili su nedavno radili gledajući ostvareni neto prihod cijelog projekta. Čak 39% ispitanika radilo je na projektu koji je ostvario preko 2.000.000 kn neto prihoda. Sljedeći su podaci ravnomjerno raspoređeni pa je tako 19% ispitanika radilo na projektima koji su ostvarili 150.000 – 500.000 kn te isto tako 19% radilo je na projektima koji su ostvarili 500.000 – 2.000.000 kn neto prihoda. Nešto manji postotak (15%) ostvarilo je 70.000 – 150.000 kn neto prihoda na nedavnom poslovnom događanju, a samo 8% ispitanika radilo je na projektu koji je uprihodio manje od 70.000 kn. Podaci su vidljivi i na grafu niže.

Graf 4: Obuhvat projekta gledajući ostvareni neto prihod cijelog projekta (u postocima)

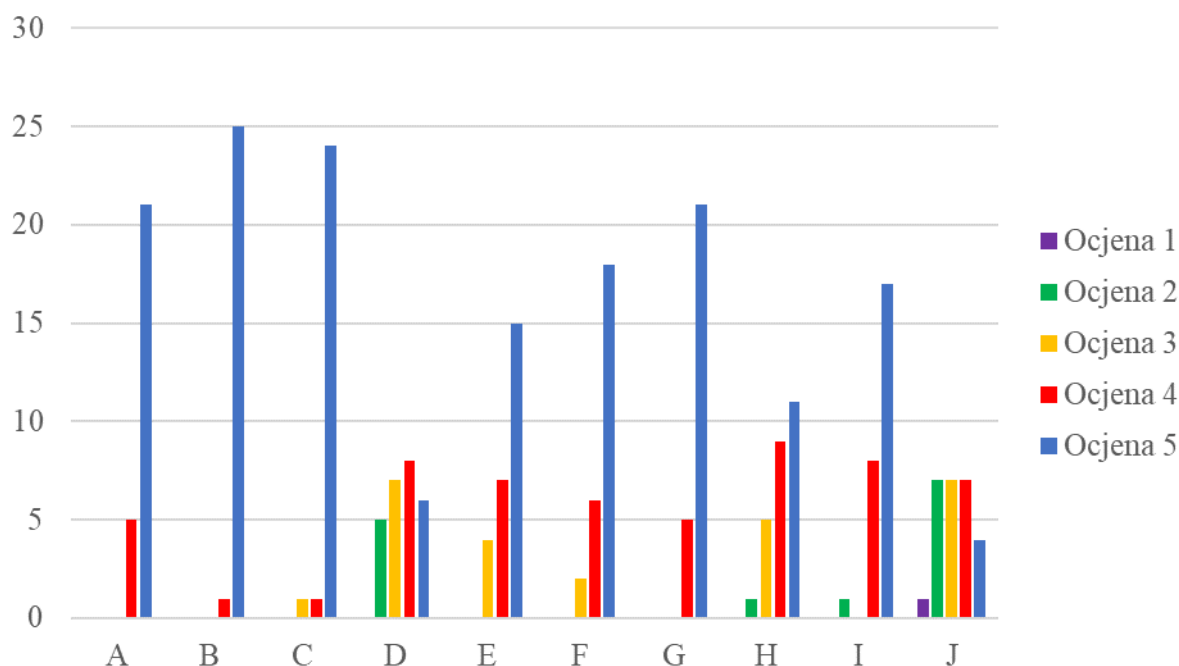


Izvor: autorica rada

Iz toga se može zaključiti da se obrnuto proporcionalno kreću veličina projektnog tima, u ovom slučaju broj zaposlenika u poduzeću, i ostvareni neto prihod po projektu. Što znači da su uspješnija mala poduzeća, ako uspjeh pratimo ostvarenom zaradom po projektu. To se može pripisati tome da su manja poduzeća fleksibilnija od većih te se lakše prilagođavaju potrebama tržišta. Zanimljivo je ujedno primijetiti i kako odmah nakon malih poduzeća dolaze ona s 50-250 zaposlenih što znači da i nešto veća poduzeća sudjeluju u organizaciji poslovnih događanja, no ne tako uspješno koliko i mala.

Sljedeći rezultati pokazuju za koje su se ispitanici vještine projektnih menadžera prilikom organizacije poslovnih događanja opredijelili. Ljestvica odgovora je raspoređena ocjenama od 1 do 5. Pa tako 1 označava da pojedina vještina nije nimalo važna, dok ocjena 5 označava da je vještina od iznimne važnosti za ispitanika. Ocjena 3 označava da vještina ispitaniku nije toliko važna, ali da i nije toliko nevažna.

Graf 5: Odabir vještine projektnog menadžera prilikom organizacije poslovnog događanja (projekta)



Izvor: autorica rada

Vještine su redom navedene kako slijedi:

- A. Sposoban voditi ljude te ih usmjeravati prema ostvarenju ciljeva.
- B. Planirati troškove i vremenski plan projekta.
- C. Prepoznati rizike projekta i okupiti efikasan projektni tim.
- D. Projektni menadžer je glasnogovornik projekta.
- E. Projektni menadžer pregovara s interesno-utjecajnim skupinama (sponzori, klijenti, dobavljači, državne institucije...).

- F. Projektni menadžer mora donositi brze i jednoznačne odluke.
- G. Projektni menadžer mora upravljati promjenama i konfliktnim situacijama.
- H. Osnovna načela projektnog menadžera moraju biti etičnost i moralnost.
- I. Sposobnost analize pogrešaka i učenja na njima ("*lessons learned*").
- J. Projektni menadžer mora biti ugodne vanjšine i lijepo dotjeran.

Gotovo svi ispitanici odgovorili su da im je iznimno važno planiranje troškova i izrada te provedba vremenskog plana projekta, što ne čudi, jer je svrha organizacije poslovnog događanja ostvarivanje prihoda. U istraživanju su podjednako visoko ocijenjene vještine prepoznavanja rizika i okupljanja učinkovitog tima te sposobnost usmjeravanja prema ostvarenju projektnih ciljeva. Budući je priroda događanja takva da se odvija u kratkom vremenu od nekoliko dana bitan preduvjet za njegov uspjeh je plan organizacijskih priprema za događanje kao i sam njegov tijek, koji se mogu odvijati u dužem vremenskom razdoblju i obuhvatiti velik broj članova tima koji će na njemu raditi kao i cijeli niz poslovnih partnera i dobavljača.

Sposobnost donošenja brzih odluka i upravljanje promjenama i konfliktima nalaze se isto tako u gornjoj polovici poželjnih vještina, jer kompleksnost organizacije događanja nosi cijeli niz zamki koje treba prevenirati, kako bi se minimizirala šansa za stvaranje kritičnih situacija u samoj provedbi. Međutim, to uvijek nije moguće te brza reakcija i ispravna odluka u datom trenutku mogu biti presudne za uspjeh poslovnog projekta.

Zanimljiv je podatak da dijelu ispitanika nije važna sposobnost analize pogrešaka i učenja na njima, što suvremena teorija smatra izuzetno važnim. Stoga se ovakav rezultat da objasniti ponešto optimističkim stavom kako je najbolje učiti na greškama - da, ali tuđim.

Praćenjem tržišta, osobnim sudjelovanjem u npr. svojstvu sudionika na sličnim događanjima u zemlji i inozemstvu te analizom svake etape i svakog segmenta obavljenog posla na svim hijerarhijskim razinama svog tima, projektni se menadžer može pripremiti na vrijeme te prevenirati kritične točke i tako spremnije prihvatiti izazove nadolazećih projekata.

Najviše ispitanika odgovorilo je da su im sve navedene vještine iznimno važne kod projektnih menadžera, no najmanji broj ispitanika vidi projektnog menadžera kao glasnogovornika projekta, dok su im fizički izgled i dotjeranost najmanje bitni.

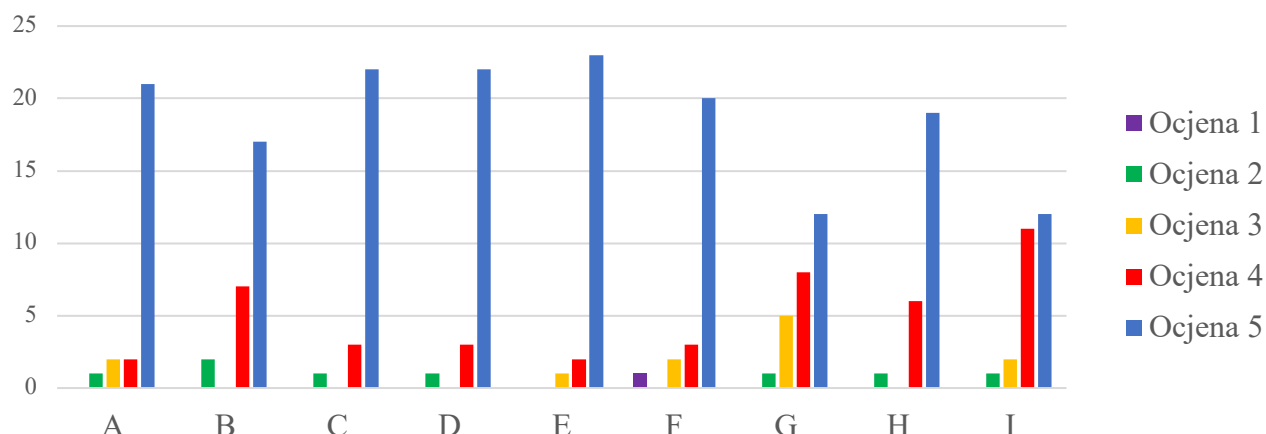
Bilo bi dobro da je projektni menadžer ujedno i glasnogovornik događanja, jer je on njegovo utjelovljenje. Međutim i rad s javnostima je na velikim eventima kompleksan te zahtijeva angažman ne samo jednog čovjeka već cijelog komunikacijskog tima. Iz rezultata ankete vidi se da menadžeri ovaj dio posla rado prepuštaju operativnoj razini ili angažiraju specijalizirane agencije.

Pozicija na kraju liste koju su ispitanici dali brizi za fizički izgled i dotjeranost i nije toliko iznenađujuća s obzirom na to da fizički izgled i dotjeranost nisu vještine od presudnog značaja za uspješno obavljanje posla projektnog menadžera. Briga o sebi i rad na samome sebi su poželjni, ali ne jamče izvrsnost projektnog menadžera. S druge strane iskustvo rada u agenciji za organizaciju događanja govori u prilog tome da u segmentu rada na projektu koji se bavi komunikacijom s interesno-utjecajnim skupina poput nalaženja sponzorskih partnera i sl., vanjština i ostavljanje dobrog dojma u smislu stvaranja prve slike o odgovornom voditelju i timu, sposobnima odgovorno provesti projekt u svoj svojoj kompleksnosti do kraja, nisu nebitne kategorije.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali odabrati u kojoj su im mjeri važne uloge projektnog menadžera prilikom organizacije poslovnog događanja (projekta). Vrijednosna ljestvica s ocjenama ista je kao i u prethodnom pitanju, a slova označavaju redom uloge:

- A. Izrada i razvoj plana projekta i realizacije
- B. Definiranje obuhvata projekta
- C. Upravljanje projektnim vremenom
- D. Upravljanje projektnim troškovima
- E. Upravljanje projektnom kvalitetom
- F. Upravljanje ljudskim potencijalima projekta
- G. Upravljanje projektnom komunikacijom
- H. Upravljanje projektnim rizikom
- I. Upravljanje projektnom nabavom.

Graf 6: Odabir uloga projektnog menadžera prilikom organizacije poslovnog događanja



Izvor: autorica rada

Iz priloženog grafa niže može se zaključiti kako je svaka uloga u većini odgovora od iznimne važnosti za ispitanike. Najviše takvih odgovora ima uloga upravljanja projektnom kvalitetom, a slijede je upravljanje projektnim vremenom te projektnim troškovima. Vidljivo je da je upravljanje troškovima i u ovom dijelu bitno za ispitanike, što uvelike znači da svaki projektni menadžer mora uz ostale aktivnosti paziti da su troškovi u zadanom budžetu imajući u vidu krajnji cilj projekta. Vrlo visoke ocjene imaju i uloge poput izrade i razvoja plana projekta i realizacije, upravljanje ljudskim potencijalima te upravljanje rizikom. Većina se ispitanika slaže da je upravljanje ljudima u timovima iznimno važno, no postoji i jedan dio ispitanika koji su odgovorili da im to nije nimalo važno, što zapravo iznenađuje. Kako bi svaki tim učinkovito obavljao zadatke nije samo potrebno omogućiti im sredstva za rad, već i brinuti o zadovoljstvu poslom svakog člana tima. Sve osobe angažirane na projektu: od voditelja do najmlađeg člana tima imaju samo jedan cilj, a to je uspjeh projekta, čije odvijanje može biti ozbiljno ugroženo upravo zbog *pucanja karike* na najnižim hijerarhijskim razinama.

Potrebno je istaknuti kako je jedan dio ispitanika odgovorio da su indiferentni prema upravljanju projektnom komunikacijom. Kvalitetna i kontinuirana projektna komunikacija smanjuje šum u komunikacijskom kanalu, kojeg svakako treba izbjegavati svaki projektni menadžer. Pogotovo ako je struktura organizacijskog tima složena. Ovakav stav dijela ispitanika prema komunikaciji može se dijelom objasniti pretpostavkom da su možda radili na projektima manje složenosti, pa slijedom toga i manje zahtjevnoj organizacijskoj hijerarhiji,

manjem broju ljudi zbog kojih nije bilo potrebno razrađivati formalnu horizontalnu i vertikalnu razmjenu informacija kroz koordinacije, brifinge, izvještaje i slično.

S druge strane može se objasniti i time da je dio ispitanika shvatio ovo kao pitanje vanjske komunikacije projekta prema javnosti, na što ih je moglo navesti pitanje o voditelju projekta kao glasnogovorniku.

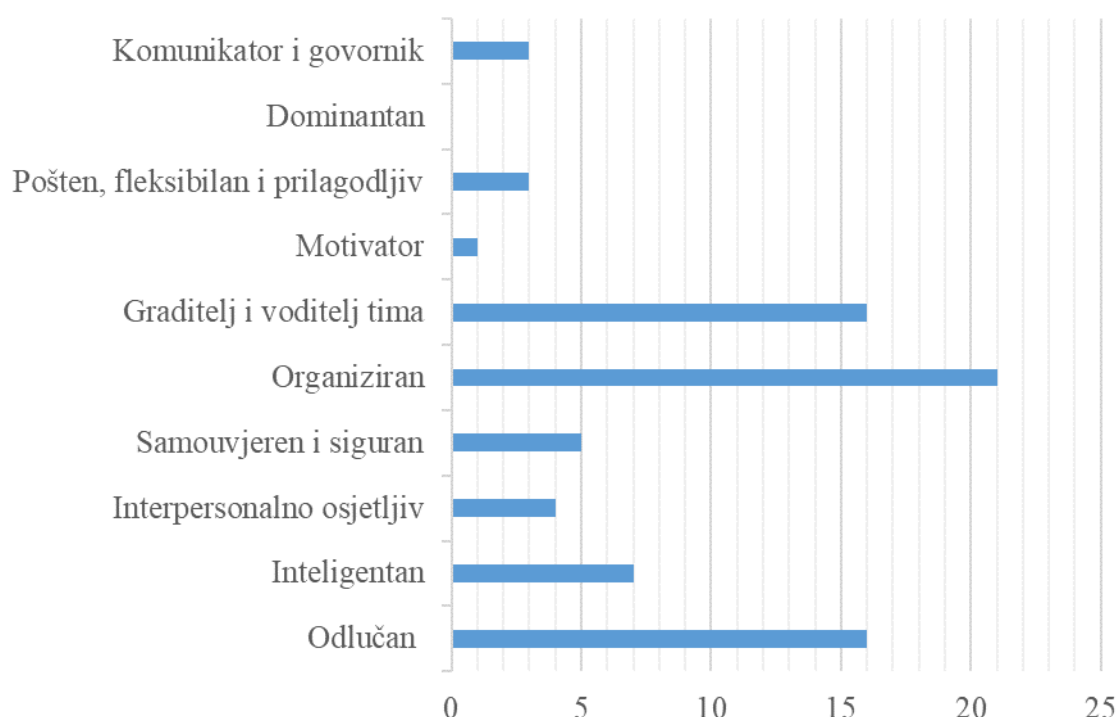
Drugi dio anketnog upitnika sadržavao je pitanja s višestrukim odabirom. Prvo pitanje sadržavalo je neke od najčešćih karakteristika koje se vežu uz projektne menadžere. Ispitanicima su sve karakteristike bile ponuđene te je bilo potrebno odabrati do tri karakteristike s kojima se najviše slažu. Rezultati pokazuju da ispitanici kod projektnog menadžera najviše cijene organiziranost, zatim sposobnost stvaranja i vođenja tima te odlučnost.

Najmanje glasova dobile su karakteristike poput motivator, komunikator, govornik i interpersonalna osjetljivost. Vjerojatno je razlog to što je za pretpostaviti da dobar vođa tima u sebi nosi vještine motivatora, komunikatora, govornika i čovjeka s empatijom. Slijede osobine: pošten, fleksibilan i prilagodljiv, dok odgovor da projektni menadžer mora biti dominantan od ispitanika nije odabrao nitko.

Zanimljivo je kako inteligencija, iako se našla na četvrtom mjestu, dosta odskače od prve tri najpoželjnije karakteristike. Razlog može biti u tome što ona sama po sebi ne jamči orijentiranost na postizanje cilja i poslovnu učinkovitost.

Najbitnijom karakteristikom voditelja poslovnog događanja pokazala se organiziranost. Iz toga se može zaključiti kako postoji neraskidiva veza između pojmova menadžmenta i organiziranosti kao vještine. Nadalje, ako je projektni menadžer dovoljno odlučan svaka mu je prepreka rješivi izazov pa je tako i ta karakteristika visoko na ljestvici odgovora. Tik uz nju je projektni menadžer kao graditelj i voditelj tima, što uvelike govori o tome da preuzimanje odgovornosti za ljude angažirane na projektu ispitanici vide kao presudni čimbenik uspjeha poslovnog događanja, neodvojiv od kompetentnog voditelja projekta. A takav voditelj, zasigurno ne vodi tim na način da njime dominira, jer je to oksimoron. Ovu osobinu kao presudnu nije odabrao nijedan ispitanik.

Graf 7: Odabir karakteristika projektnog menadžera



Izvor: autorica rada

Zadnje je pitanje bilo povezano sa zadacima koje projektni menadžer treba ili bi trebao obavljati prilikom organizacije poslovnih događanja. Ispitanici su i ovdje morali odabrati do tri tvrdnje s kojima se najviše slažu. Zadatak s kojim su se gotovo svi ispitanici složili je kontrola troškova projekta. Vidljivo je da je kontrola troškova u svim odgovorima na anketni upitnik visoko pozicionirana. Time se zaključuje kako je ispitanicima praćenje i kontrola troškova uistinu najbitniji zadatak kojeg projektni menadžer ima prilikom organizacije poslovnih događanja.

Upravljanje rizikom i rješavanje problema na drugom su mjestu kada gledamo zadatke projektnog menadžera što nije nimalo neobično. Upravljanje rizikom često se povezuje s kontrolom troškova kada se gleda organizacija poslovnih događanja. Kada se zadovolje ovi formalni zadaci projektnog menadžera, sljedeće je, prema odgovorima ispitanika, na redu koordiniranje sadržaja poslovnog događanja. U sadržaj spadaju izrada i koordinacija programa događanja poput predavanja, panel diskusija, radionica te njihovih izvođača. Sljedeći najčešći odabrani zadatak je pronalazak i odabir kvalitetnih dobavljača pa se tako time zatvara krug ponude poslovnog događanja i potražnje koju organizatori imaju prema dobavljačima.

Najmanje važnosti dobilo je vođenje brige o dobrim međuljudskim odnosima unutar organizacije, no to se može pripisati tome da su ispitanici bili ograničeni na samo tri tvrdnje te je moguće da su međuljudski odnosi dobri u organizaciji u kojoj rade pa ne vide to kao toliko bitnu tvrdnju. Zašto ispitanici nisu ovoj tvrdnji dali veći značaj može se protumačiti time da je poslovni event kratkotrajno događanje, a međuljudski odnosi su dio nadležnosti menadžmenta na kojem se radi dugoročno.

Graf 8: Odabir zadataka projektnog menadžera



Izvor: autorica rada

Ovim je pitanjem ujedno i završio anketni upitnik.

5.3. Ograničenja istraživanja

Najveće ograničenje ovog istraživanja je svakako uzorak ispitanika. Postoji vjerojatnost da nisu svi ispitanici iskreno i s potpunom koncentracijom odgovarali na pitanja iz razloga što, iako znaju da je riječ o istraživanju koje je u potpunosti anonimno, svjesni su da će njihovi odgovori biti analizirani i pregledavani od strane istraživača. Upitna je i veličina samog uzorka koji je korišten u istraživanju pa tako i njegova reprezentativnost. Veličina uzorka od 26 ispitanika je vrlo mala te se zbog toga ne mogu dobiveni rezultati primijeniti na cjelokupnu populaciju projektnih menadžera u Hrvatskoj koji se bave organizacijom poslovnih događanja.

S druge strane Zakon o zaštiti osobnih podataka onemogućio je širi doseg ankete, jer strukovna udruženja Hrvatska udruga reklamnih agencija i Hrvatska udruga za odnose s javnošću više ne mogu posredovati kod svog članstva prosljeđivanjem ankete niti davanjem informacija iz svoje baze podataka.

Također jedno od većih ograničenja je i to što je anketa provedena *online* te nije postojala mogućnost dodatnog obrazloženja određenih pitanja i odgovora koji su ispitanicima mogli biti nejasni (Dumičić i Žmuk 2009). Da bi se izbjegao taj problem anketa je puštena na probno ispunjavanje putem *e-maila* na nekoliko adresa. Te su osobe pregledale anketu i javile koja su im pitanja nejasna, nerazumljiva ili loše napisana. Potom su se te sporne stavke ispravile da bi drugim ispitanicima u pravom ispunjavanju ankete ta pitanja bila jasnija. Međutim uvijek postoji mogućnost da nekom ispitaniku određena tematika nije bliska te da je manje upoznat s pojmovima koji su se koristili u ovoj anketi. Stoga je problem u trenutku ispunjavanja što ispitaniku nije pri ruci bio ispitivač koji bi mu objasnio određene nedoumice.

Sugestivnost je još jedna prepreka pri provođenju anketnih upitnika. Ona se pokušava izbjeći i svesti na minimum kako se ne bi ispitanika poticalo da izabere određeni odgovor. Nije moguće u potpunosti i postići da nema sugestivnosti stoga ispitanici mogu ponekad izabrati određeni odgovor isključivo zbog načina na koji je pitanje postavljeno dok bi u nekim drugim okolnostima odgovorili drugačije.

Potrebno je spomenuti i ograničenja vezana uz instrument istraživanja, što se u ovom radu odnosi na anketni upitnik. Uz anketni upitnik istraživanje je moglo biti provedeno metodom intervjuiranja ili promatranja, no one iziskuju velik utrošak vremena za ispitivača. Ipak treba napomenuti kako bi primjerice metoda intervjuiranja dala točnije rezultate jer ispitanik može jasnije izraziti svoje stavove prema pitanjima.

6. ZAKLJUČAK

Sve ubrzaniji ritam promjena na poslovnim tržištima zahtjeva brz i precizan protok informacija svim sudionicima na njemu. Tako su zahtjevi za višom razinom kontinuirane stručne edukacije i informiranosti samih sudionika tržišta o najnovijim kretanjima u djelatnostima u kojima posluju postali sve učestaliji. Slijedom tih događaja mnoga su poduzeća uvidjela mogućnost organiziranja svojevrsnih skupova na kojima bi iskusniji prenosili informacije onima koje tematika zanima, ali im je i važna za posao. Neizostavni alat stoga je postao projektni menadžment koji se bavi upravo time. Projektni menadžeri upravljaju, osmišljavaju te provode i revidiraju projekte koji se u ovom slučaju zovu poslovna događanja.

Jedno od najpoznatijih i najvećih poslovnih događanja u Republici Hrvatskoj, ali i u regiji zasigurno je Weekend Media Festival, koji je u ovom radu uzet kao primjer kako pravilno organizirati poslovno događanje. Kroz nekoliko organizacijskih faza prikazani su alati koje projektni menadžment tog festivala koristi uspješno već dvanaestu godinu za redom. U skladu s galopirajućim promjenama, koje zahvaćaju sve industrije razvijenog svijeta, pa tako i industriju medija i oglašavanja, trodnevni festival okuplja vizionare i vrhunske predstavnike djelatnosti kao i teoretičare današnjice koji daju svoje viđenje skore budućnosti, istovremeno redefinirajući način razmišljanja i poslovanja kakvo će uskoro postati prošlost. Jedno tako veliko i značajno poslovno događanje organizira već dobro uhodani tim od 30 osoba koji jednako mari za poštivanje vremenskih rokova, budžeta, smanjenje rizika kao i za atraktivnost programa te dobre međuljudske odnose unutar organizacije.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako praksa ne odskače puno od teorije, iako je tema projektnog menadžmenta vrlo opsežna pa tako i podložna varijacijama i raznim kombinacijama određenih alata za provođenje. Većina se ispitanika u okviru ovoga rada složila kako su vještine projektnih menadžera raznolike, ali su se opredijelili svojim odgovorima za to da je planiranje troškova i vremenskog plana projekta ipak najvažnija. Na to su se nadovezali i rezultati koji pokazuju da je najvažniji zadatak projektnog menadžera kontrola troškova projekta, a zatim i upravljanje rizikom. Iz priloženog se vidi da je ispitanicima kvalitetno planiranje i kontrola troškova najznačajnija odlika dobrog projektnog menadžera kada se spominje organizacija poslovnih događanja.

Analizirajući dobivene rezultate koji pokazuju karakteristike dobrog projektnog menadžera, dolazi se do zaključka da je najvažnije biti organiziran, a zatim i odlučan. Organizacija se često spominje kao susjedni pojam uz menadžment stoga su ovi rezultati i očekivani. Također, treba izbjegavati dominantno ponašanje, jer istraživanje pokazuje da je ono iznimno nepoželjno.

Zaključno, rezultati istraživanja nisu iznenađujući upravo iz razloga što svi projektni menadžeri vode posao na sličan način: optimalnim miksom ideje, koncepta i provedbe stvaraju tržištu zanimljive događaje koji ostvaruju prihode. Dalo bi se i zaključiti da su i zato na tim pozicijama jer znaju obavljati svoj posao baš kao što je i teorijski opisano u mnogim znanstvenim radovima i knjigama. Uloga projektnog menadžera u organizaciji poslovnih događanja je stoga ključna za uspjeh poduhvata. Daljnji razvoj tehnologije u budućnosti će zasigurno olakšati upravljanje i organizaciju poslovnih događanja, no sposobnosti, vještine i osobnost projektnih menadžera ostaju ključni generator uspjeha projekta.

POPIS IZVORA

1. Anantatmula, V. S. (2010) Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), str. 13-22.
2. Bistričić, A. (2006) Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism and Hospitality Management*, 12 (1), str. 101-110.
3. Bost M. (2018) *Project management lessons learned: a continuous process improvement framework*, Boca Raton: Taylor & Francis Group.
4. Bowdin, G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I. (2012) *Events management*, Routledge.
5. Burke R. (2013) *Project management planning and control techniques*, Guildford: Wiley.
6. Dumičić, K., Žmuk, B. (2009) Karakteristike korisnika interneta u Hrvatskoj i reprezentativnost internetskih anketa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (2), str. 115-140.
7. Hrvatska udruga za upravljanje projektima - HUUP, <http://capm.hr>, pristupljeno: 13.1.2019.
8. Jugdev, K., Mathur, G. (2006) Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News*, 29 (10), str. 604-617.
9. Kiss, I. (2007) Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture. *Ekonomija/Economics*, 13 (2), str. 379-392.
10. Lewis, J. P. (2002) *Fundamentals of Project Management*, 2. izdanje, New York: Amacom.
11. Mantel, S. J. Jr., Meredith J. R., Shafer S. M., Sutton M. M. (2004) *Project Management in Practice*, 2. izdanje, New York: John Wiley & Sons.
12. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
13. Project Management Institute (2000), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newton Square: Project Management Institute.
14. Radujković, M., Sjekavica, M. (2017) Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja. *Građevinar: časopis Hrvatskog saveza građevinskih inženjera*, 69 (2), str. 105-120
15. Richardson, G. L., Jackson, B. M. (2019) *Project management theory and practice*, 3. izdanje, Boca Raton: Taylor & Francis Group.
16. Samuelson, P., Nordhaus, W. (2007) *Ekonomija*, 18. izdanje, MATE, Zagreb.

17. Thompson D. (2019) *The human factor in project management*, Boca Raton: Taylor & Francis Group.
18. Thompson E. (2019) *Agile Project Management - The Step by Step Guide that You Must Have to Learn Project Management Correctly from the Beginning to the End*, Amazon Digital Services
19. Vlahov, R. D. (2013) Projektni menadžment na hrvatski način. *Ekscentar*, 16, str. 116-117
20. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka: Ekonomski fakultet.

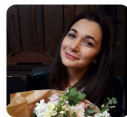
POPIS SLIKA

Slika 1. Pokretanje strategije.....	5
Slika 2. Pozicija projektnog menadžmenta.....	6
Slika 3. Faze rada na projektu.....	13
Slika 4. Osnovne djelatnosti HUUP-a	16
Slika 5. Demingov krug za projektni menadžment.....	19
Slika 6: Primjer vizuala Weekend Media Festivala za 2019. godinu	22
Slika 7: Projektna organizacijska struktura Weekend Media Festivala 2019.....	29
Slika 8: Dizajn završenja projekta	30

POPIS GRAFOVA

Graf 1: Prikaz spola ispitanika (u postocima).....	34
Graf 2: Prikaz dobi ispitanika (u postocima)	35
Graf 3: Prikaz stupnja obrazovanja (u postocima).....	35
Graf 4: Opseg projekta gledajući ostvareni neto prihod cijelog projekta (u postocima)	36
Graf 5: Odabir vještine projektnog menadžera prilikom organizacije poslovnog događanja (projekta).....	37
Graf 6: Odabir uloga projektnog menadžera prilikom organizacije poslovnog događanja	40
Graf 7: Odabir karakteristika projektnog menadžera.....	42
Graf 8: Odabir zadataka projektnog menadžera	43

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE



KIM NORMA MÜLLER

📍 ZAGREB, 10000, CROATIA | +385 91 5123 189

◦ DETAILS ◦

Zajčeva ul. 7, Zagreb, 10000,
Croatia

+385 91 5123 189

kim.norma.mueller@gmail.com

DATE / PLACE OF BIRTH

1994-07-05

Frankfurt am Main

NATIONALITY

Croatian

DRIVING LICENSE

B

◦ SKILLS ◦

Tendering

Event planning

Social media

Time management

Team work

◦ LANGUAGES ◦

German

French

English

Croatian

◦ HOBBIES ◦

Skiing (licenced teacher), Sailing
(speedboat B licence), Singing and
playing piano (finished elementary
music school), Travelling

👤 PROFILE

Student with good communication skills, organized, result oriented and hard working.

🎓 EDUCATION

Faculty of Business and Economics, Zagreb

November 2017 – Present

Degree: Master in Management

Faculty of Business and Economics, Zagreb

September 2013 – September 2017

Degree: Bachelor in Business

XVIII. Gymnasium, Zagreb

September 2009 – June 2013

📁 EMPLOYMENT HISTORY

Junior Project Manager at Pepermint d.o.o., Zagreb

March 2015 – Present

- social media management
- invoicing and cost controlling

Club Pepermint

- web mastering
- social media management
- creating strategy for movies recorded by mobile phones

Weekend Media Festival

- hospitality
- data base organisation
- accreditation office management

Dani komunikacija

- sponsorship management and implementation

Božićna bajka

- sponsorship management and implementation
- client social media management
- cost estimation and control

L'Oreal regional event

- cost estimation and control
- event concept set up
- managing event social media

○ Social Media Administrator at Ski club Medveščak, Zagreb
January 2015 – March 2016

■ COURSES

○ International Business Culture, Toronto Business Academy
July 2017 – August 2017

○ Advanced English, EF International Language Center, San Diego
July 2012 – July 2012

○ Junior General English, EC Boston
June 2011 – July 2011